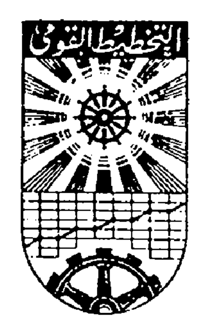
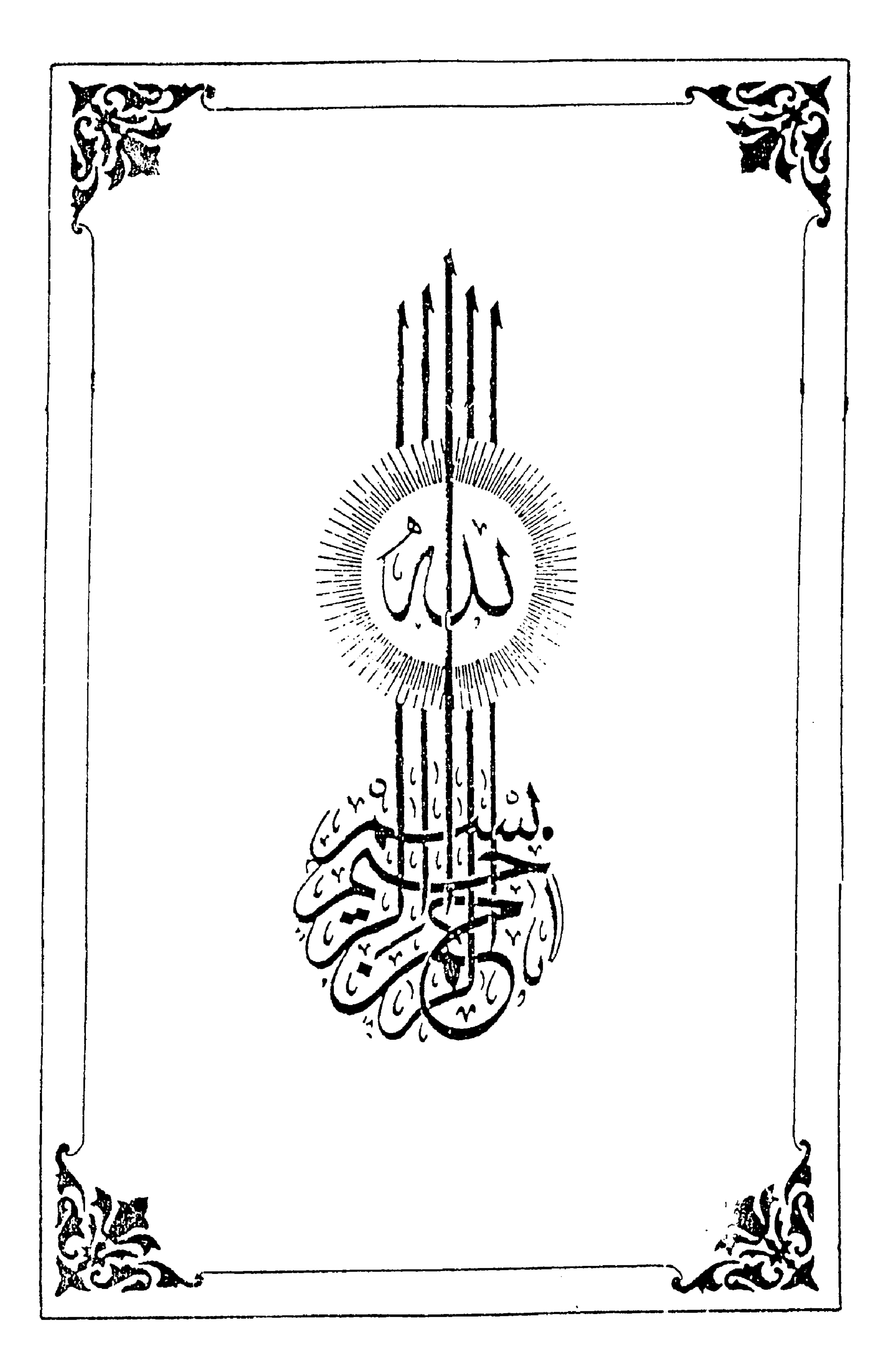
جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومى



سلسلة قضايا التخطيط والتنمية
رقم (١٢٨)

قواعد ونظم معلومات التفاوض
فى المجالات المختلفة

سبتمبر ١٩٩٩


الله
بسم الله الرحمن الرحيم

شكر

يود الأستاذ الدكتور محرم الحداد الباحث الرئيسي و المشرف على البحث تقديم خالص الشكر إلى السادة أعضاء فريق البحث العلميين من داخل المعهد وخارجه و الذين قاموا بإعداد هذا البحث ، مؤكدين بذلك الدور الريادي الذي يتميز به معهد التخطيط القومي في هذا الصدد . كما يمتد الثناء إلى كل من ساهم بالآراء الموضوعية و الأفكار البناءة في سبيل إنجاز هذا العمل .

و أتمنى أن يحقق البحث الهدف المرجو من إعداده ، و الله من وراء القصد .

الباحث الرئيسى

(أ.د. محرم الحداد)

فريق بحث التفاوض

أولا : من داخل المعهد :

١. أ.د. محرم الحداد — الباحث الرئيسي والمشرف على البحث

٢. أ.د. حسام مندور

٣. أ.د. محمد يحيى عبد الرحمن

٤. أ.د. عبد الله الدعوشى

٥. د. علاء زهران

٦. الآنسة / آن تيسير نصير

٧. ،، / نعايم سعد زغلول

٨. السيد / عاطف فهمي إسحق

٩. السيد / غريب عبد الحميد هاشم

١٠. السيدة / إيمان محمد شريف

ثانيا : من خارج المعهد :

١. أ.د. محمد عبد البديع عسران

٢. أ.د. حسن شحاته

٣. د. علاء النبراوى

٤. السيدة / أمال سعيد

" قواعد ونظم معلومات التفاوض
فى المجالات المختلفة "

مقدمـــة :

التفاوض أسلوب إنساني ملازم لكل أنشطة الحياة التجارية و الاقتصادية و السياسيـــة و الاجتماعيـــة وعلـــى كافة المستويات ، خاصة بين ذوى المصالح المتعارضة ســواء كانوا أفراد أو منظمات أو دول أو قوى أو نظم (سلطات - إرهابين .. .. الخ) . فهو سمة من الســـمات المميزة للسلوك البشرى في المجتمع منذ أقدم العصور و حتى الآن . ونتيجة لكـــثرة و تنـــوع القضايا و المواقف التي تستلزم سلوكاً تفاوضياً بين أطراف كل منها ، حيث توجد مثـــل هـــذه القضايا في شتى مجالات الحيـــاة ، فقـــد استقطـــب الموضوع إهتمام الكثـــير مـــن البـــاحثين الدارسين و العلماء و الممارسين وحتى عامة الأفراد فى المجتمع .

فالتفاوض هو أحدث العلوم الاجتماعية قاطبة ، و من الصعب إلحاق التفـــاوض بـــأحد العلوم الإجتماعية المعروفة ، فعلى الرغم من الصلة الوثيقة بين التفاوض و العلوم القانونية مـــن جانب أن التفاوض ما هو إلا حوار حول مشروع إتفاق يبرم بين طرفين أو أكثر أياما كان شـــكل هذا الإتفاق أي سواء كان معاهدة ، عقدا بروتوكولاً ، أو إعلاناً مشتركاً فهو يصاغ في شـــكل قانون ويرتب حقوقاً و التزامات متبادلة بين أطرافه أو لصالح أطراف آخرين ، على الرغم مـــن ذلك يختلف التفاوض عن العلوم القانونية في أن العملية التفاوضية (سواء الإعداد لها أو ممارستها طبقاً للمبادئ و الأسس المتعارف عليها) ليست عملاً قانونياً بحتاً ، أي ليست محـــض صياغـــة قانونية أو محض تطبيق لنصـــوص قانونيـــة في ضوء مبادئ و نظريات القانون بفروعه المختلفـة ، و لكنها - أي العملية التفاوضية - *ممارسة تعتمد على مزيج من المعرفة* القانونيـــة ، السياســـية، الإقتصادية ، الإجتماعية ، والفنية تتفاعل وتتكامل لتتمخض عن إتفاق يصاغ فى شكل قانوني .

و على الرغم من الصلة الوثيقة أيضاً بين التفاوض و العلوم السياسية مـــن جـــانب أن التفاوض هو أسلوب التعامل بين كافة المؤسسات السياسية على إختلاف مســـتوياتها ، الـــدولي الإقليمي ، أو القومي ، على الرغم من ذلك فإن التفاوض أشمل من جميع صور النشاط السياســـي

لأنه يشمل النشاط الاقتصادي و التجاري البحت كما يشمل النشـاط الإنسـاني الشـخصي كالتفاوض ، في الزواج ، الطلاق ، تسوية الخلافات العائلية ، و يشمل أيضاً نشاط الإدارة بكافة مستوياتها فيما يتعلق بتنظيمها ، تطويرها ، و توزيع ما يرتبط بنشاطها من اختصاصات ، و يشمل غير ذلك الكثير من أوجه النشاط البشرى التي لا تندرج في مفهوم العمل السيـاسـي أو تخضـع لمبادئ و نظريات العلوم السياسية .

ويتبين من ذلك أن **التفاوض علم اجتماعي حديث قائم بذاته** لا يندرج في أحـد العلـوم الإجتماعية المعروفة وإن كان *وثيق الصلة بالعلوم القانونيـة و العلـوم السياسـيـة* ، ومتصلاً أيضاً بسائر فروع العلوم الإجتماعية كالإقتصاد ، الإدارة ، الإجتماع ، التاريخ ... وغير ذلك ، ***كما يرتبط أيضا بالمنطق ، علم النفس ، نظم المعلومـات ، الريـاضات ، و العلـوم اللغوية*** .

ولقد كان للتفاوض الهادئ العاقل الدؤوب في العديد من الدول المتقدمة و التكتـلات الأثر الأكبر في الوصول إلى الإتفاقات و المعاهـدات التي وضعت حـداً للكثـير من المشكلات و النزاعات و الحروب التي لولا التفاوض ونتائجه الإيجابية لشكلت خطراً على الشعوب و علـى السلام الإقليمي و العالمي .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد أعطت لموضوع التفاوض أهمية كبيرة و متزايدة ، فـإن الدول النامية هي أيضا في أشد الحاجة إلى إتقان هذا الفن الجديد ومهاراته وقدراته وممارسـاته ، لأن أغلب دول العالم الثالث وعت حقيقة تتمثل في صعوبة تدعيم قدراتها ومهاراتها التفاوضية تجاه المستثمرين الأجانب، و تجاه إستخلاص ما يمكن من الفوائد عن المساهمة الأجنبية في إقتصادهـا ما لم تدعم طاقاتها الإدارية و التكنولوجية . و قد لاحظ المراقبون و الأخصائيون في دول العـالم الثالث أن كثيراً من دولهم تجد نفسها غير قادرة على التفاوض بمقدرة و كفـاءة لعـدم توافـر المهارات و المعلومات لديها ، وعدم تمكنها من التعامل بفاعلية مـع الـدول المتقدمـة ، ومـع الشركات المتعددة الجنسية التي تتنافس على المشاريع المتنوعة و الإستثمارات ، و أنها في أمـس الحاجـة إلى توفر الوسائل و خاصـة مهارات التفاوض لإصلاح الخلل الذى يهـدد إقتصادهـا و علاقاتها مع الدول الأخرى و المؤسسات الدولية و الإقليمية .

وتهدف هذه الدراسة إلى :

١. عرض وتحليل للمفاهيم الأساسية للتفاوض على مستوى الفرد والمنظمة و الدولة والنظام بشكل عام (السلطة مع الإرهاب .. .. الخ) في المجالات الإقتصادية و التجارية و السياسية و الإجتماعية ، مع إبراز الفرق بينه و بين بعض المفاهيم الأخرى مثل : التسوية ، التنازل ، المساومة و التحكيم و الإقناع . و إيضاح خصائصه و شروطه و المبادئ و المناهج و الأسس والمكونات و المراحل التي يجب أن يشتمل عليها التفاوض .
٢. إبراز كيفية التخطيط للتفاوض في مراحله المختلفة و الأساليب التي تستخدمها دول العالم المختلفة في التفاوض و إيضاح أهمية وجود مهارات تفاوضية فعالة لدى الفريق التفاوضي المشكل لهذا الغرض ، مع إيضاح كيفية تنمية هذه المهارات . و أهمية تصميم قواعد ونظم معلومات لإدارة التفاوض .
٣. عرض و تحليل بعض مواقف التفاوض التجارية و الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية بهدف الوصول إلى تصور عام مبدئي لمهام ووحدات المعلوماتية التي يجب أن يشتمل عليها أي تكوين فعال لمنظومة دعم التفاوض .
٤. الإستفادة من الخبرات السابقة في إدارة التفاوض و دراسة كيفية توظيف التقنيات الحديث (خاصة نظم المعلومات و الإتصالات) في الإدارة الفعالة للتفاوض .

ولا يسعني في النهاية إلا توجيه الشكر لكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة من السادة المستشارين و الباحثين المساعدين في شكل جيد متمنين الإستمرار في القدرة على الإنجاز الجماعي مع تمنياتي بأن تكون الدراسة قد حققت الهدف من إجرائها .

و الله من وراء القصد .. .. ..

الباحث الرئيسي

(أ.د. محرم الحداد)

المحتويات

الفصل الثانى : إدارة المفاوضات : ٣٠

الفصل الثالث : عرض وتحليل لبعض مواقف التفاوض في المجالات المختلفة : ٧١

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية للتفاوض

الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للتفاوض

المحتويات

مقدمة :

منذ القدم عندما بدأت المجموعات البشرية تتنافس وتتفاعل بعضها مع البعض الآخر كان التفاوض هو الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق ، حيث كان التفاوض الوسيلة لإقرار هدنه أو عقد صلح ... ، أو على الأقل لوقف المعارك وجمع الجرحى ودفن الموتى .

ومع التطور الذي لحق بالجماعات البشرية الأولى أصبحت مقاطعات ود ويلات وأدى ذلك إلى زيادة الصلات بين الناس وتنوعها ونشأت علاقات أوجبها تطور العيش فنشأت التجارة والمعاملات والنزاعات وبالتالي المفاوضات التي تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاق حول كل قضية أو مشكلة أو نزاع وهنا بدأ التفاوض يلعب دورا هاما في حياة البشر .

وعند نشوء الأمم وظهور الدول وبروز التجارة تطورت العلاقات وأزداد فن التفاوض أهمية وفعالية فظهرت الدبلوماسية بمفهومها ومعناها كفن للتفاوض ، ثم ظهرت الدول الحديثة حيث أصبحت وظائف الدولة متنوعة تشمل جميع القطاعات والميادين ونشأت الأحزاب والجمعيات والتكتلات و المؤسسات و نشأت العلاقات العامة التي أصبحت بعد تطورها وتجاربها علما وفنا للتواصل والتفاعل بين الحاكمين والمحكومين وبين العمال وأصحاب المصانع ومديريها وبين الجمهور والإدارة العامة والعاملين فيها .

كل ذلك جعل لتفاوض المكانة الأولى ، ودفع الدول على جميع المستويات في مختلف الاختصاصات أن تعد وتدرب أصحاب الكفاءات على التفاوض ومهاراته ، وأعطيت له مكانه هامة في الوصول إلى عقد الاتفاقات والصفقات .

وبعد تطور العلاقات بين الدول في مجال التعاون في مختلف الميادين والمجالات وعقدت الاتفاقات فيما بينها ، ونشأت المنظمات الدولية ومارست نشاطاتها المختلفة وكان للتفاوض الهادئ العاقل الدؤوب الأثر الأكبر في الوصول إلي الاتفاقات والمعاهدات التي وضعت حدا للكثير من المشكلات والنزاعات والحروب التي لولا التفاوض ونتائجه الإيجابية تشكلت خطرا على الشعوب وعلى السلام الإقليمي والعالمي .

١.١ . المفاهيم المختلفة للتفاوض :

يختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة أخرى من المفاهيم (مثل الإقناع - التسوية - التنازل - المساومة - التحكيم ....الخ) التي قد تتكامل معه أو تشكل جزءا منه أو قد تختلف عنه وهذا الاختلاط قد يؤدى إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها . فالخطأ في التشخيص لا يمكن أن يؤدى إلى معالجات صحيحة ، ولكنه غالبا ما يؤدى إلى أخطاء في المعالجات ، الأمر الذي يتطلب منا توضيح هذه المفاهيم المختلفة .

١.١. ١. مفهوم الإقناع

هو فرض أحد الأطراف لإرادته على الطرف الآخر ، بما يضمن التغلب على اعتراضته أو استمالته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر

وهى جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها

١.١. ٢. مفهوم التسوية

هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها .

١.١. ٣. مفهوم التنازل

ويتم التنازل أو الازعان لمطالب الطرف القوى بين أطراف متصارعة (أو متحاربة) إنتصر فيها طرف على آخر (عسكريا) ، فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده انه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حاليا على الأقل .

ويعد التنازل محصلة أو نتيجة لجهد تفاوضي تتم ممارسته على الطرف الآخر (المتنازل) أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة و الجهد التفاوضي للطرفين أى للمتنازل عن الحق والطرف المتنازل له .

١.١. ٤. مفهوم المساومة

تعنى تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق فى مسألة ما وبالتالي فإن التفاوض عملية اكثر شمولا من المساومة ويمكن اعتبارها جزءا من التفاوض .

١ . ١ . ٥. مفهوم التحكيم

يختلف التفاوض عن التحكيم فى أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين أطـراف التفاوض ولا يتضمن التحكيم ذلك ، وان كان يتطلب دخول طرف آخر فى النزاع بـين أطراف التفاوض . وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع .

١ . ١ . ٦. مفهوم التفاوض

ويمكن النظر للتفاوض على أنه نوع من الحوار (أو تبادل الاقتراحـات) بـين طرفين أو أكثر ، بهدف التوصل الى اتفاق يؤدى الى حسم قضية او قضايا نزاعية بينـهما او بينهم ، وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينـهم ، أى ان التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة :

- وجود مصلحة مشتركة .
- وجود قضية نزاعية .

والحقيقة أن تعريفات التفاوض تتعدد وتتكاثر بين أبناء المهنة ومحترفيها . ويرجـع هـذا التعدد الى النظره الجزئيه التى ينظر إليها كل منهم للتفاوض فبعضهم يعرف التفاوض من حيـث الوظائف التفاوضية ، والبعض يعرفه من حيث الخطوات التفاوضيـة ، والبعض يصيغ مفهومـه من حيث الهدف أو الأدوات أو الوسائل . ولا يعاب على تلك التعريفات المختلفـة الا نظرتهـا الجزئية للتفاوض ومفهومه .

ويمكن تعريف التفاوض بأنه موقف تعبيري حركي قائم ، بين طرفين أو أكـثر ، حـول قضيه من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمه وتكييف وجـهات النظـر واستخدام كافة أساليب الإقناع ، للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديـدة باجبار الخصم بالقيام بعمل معين او الامتناع عن عمل معين ، فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية ، تجاه أنفسهم او تجاه الغير(١) .

٢.١ . عناصر التفاوض

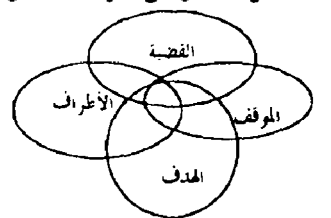
وفقا للتعريف السابق ذكره يمكن تحليل عناصر التفاوض الرئيسية إلى :-

١- الموقف التفاوضي .

٢- أطراف التفاوض .

٣- القضية التفاوضية .

٤- الهدف التفاوضي .



١. ٢ . ١ الموقف التفاوضي :

وفقا للتعريف ، يعد التفاوض موقف ديناميكى (حركي) يقوم على الحركة و الفعل ورد الفعل إيجابيا وسلبيا و تأثيرا و تأثرا ، وهو موقف تعبيري يستخدم فيه اللفظ و الإشارة والجملة و العبارة - استخداما دقيقا ذكيا بين أطراف راشدة ، وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشرى ودهائه.

والتفاوض أيضا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع و المستمر و للمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية و تنشأ أثنائها .

ويتضمن الموقف التفاوضي عدة عناصر أهمها :

١- الترابط :

وهذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها.

٢- التركيب :

يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها فى اطارها الجزئي و الكلى وبحيث يكون هذا التركيب بسيطا وواضحا وبدون غموض أو لبس .

٣- **إمكانية التعرف و التمييز** :

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه و تمييزه دون غموض أو لبس أو فقد لأي من أجزائه أو أبعاده أو معالمه .

٤- **الاتساع المكاني و الزماني** :

ويقصد به مقدار الحيز المكاني و الفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية و العصر و المناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه و يمر به الموقف التفاوضي .

٥ - **التعقيد** :

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعه من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها ، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح .

٦ - **الغموض** :

حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات و البيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي.

١٠٢٠٢ أطراف التفاوض :

في العادة يتم التفاوض بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجرى لدى و داخل كل طرف مفاوض .

ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل أطراف أخرى لهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية . وقد تضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية. ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى :-

١- **أطراف مباشرة** :

وهى الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .

٢- **أطراف غير مباشرة** :

وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض ، ويمكن أن تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على تطور و سير بعملية التفاوضية ، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات وتتوارى بين الكواليس و تشرف على إدارة مسرح التفاوض و تلقين بعض الأطراف ما يجب أن يقوموا به فعلا .

١٠٢٠٣ **القضية التفاوضية** :

التفاوض أيا كان نوعه ، وأيا كان القائمين به أو أطرافه يدور حول قضية معينة أو موضوع معين ، يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها و الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية .

وقد تكون القضية إنسانية عامة ، أو شخصيه أو اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية .. .. الخ ، ومن خلال القضية يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة و النقاط و الأجزاء و العناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة و التكتيكات و الأدوات و الإستراتيجيات المتعين إستخدامها في كل مرحلة وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقا لكل نقطة سواء كانت نقطة إتفاق يتم الإنطلاق منها ، أو نقطة إختلاف يتعين تسويتها أو القضاء عليها أو إرجائها إلى جلسات مستقبلية .

وبمعرفة عناصر القضية التفاوضية يتم تحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات ولا تخرج عنها ، إلا إذا كان هذا الخروج هو هدف في حد ذاته لتمييع القضية أو إرباك الطرف الآخر و إفقاده الأمل بتطويل الوقت في كسب قضيته بل و إجباره مقتنعا أو يائسا بصرف النظر عن هذه القضية التي لا أمل فيها ، أو إجباره على القيام بتصرف أهوج يكون دافعا إلى نسف العمل التفاوضي .

وتعبر القضية التفاوضية في جوهرها على مصلحة أو منفعة معينة أو رابطة أو علاقة تجنى من ورائها المصلحة أو المنفعة لكل طرف من أطراف التفاوض وبالتالي فإنه ليس من المعقول أن يتفاوض طرف ما على تحقيق ضرر لنفسه أو لذاته . و قد تكون هذه المنفعة قائمة فعلا في الوقت

الراهن و يرغب المنفاوضين في استمرارها أو زيادة حجمها وقيمتها ، وقد تكون مزمـع إيجادهـا أو التوصل إليها في المستقبل و ترغب الأطراف المتفاوضة في الإسراع بتحقيقها أو أن تكون منـع الضرر الحالي أو المستقبلي و تغيير خط العلاقة الحالية إلى علاقات أفضل مستقبلا ....و هكذا .

١٠٢٠١٤ الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول اليه وتوضـع من أجله الخطط و السياسات . وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مـدى تقـدم الجـهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتجرى التحليلات لكل خطوة وقياس مدى سلامتها أو نجاحـها وفقا للمدى القريب، أو البعيد عن تحقيق الهدف ، ومن ثم يتم تقييم كـل مرحلـة و تسـتبدل الأدوات و التكتيكات بل و المفاوضين أنفسهم و يحل آخرين محلهم .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي الى أهداف مرحلية وجزئية وفقـا لمـدى وأهمية كل منها ومدى إتصالها بالهدف الإجمالي او النهائي ، وتعطى أولويات تناول هذه الأهـداف الجزئية وفقا للظروف الخاصة والعامة والمحيطة بعملية التفاوض واستعداد الطرف الآخر وتقبلـه لهذا الهدف الجزئي .

وتتم عملية تجزئة الهدف التفاوضي الإجمالي العام في إطار من التناسب الحركـي الـذي يتوافـق مع المعطيات والإمكانيات القائمة فعلا والمتاحة أي بدرجة من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وعناصر التكلفة (النفقات) وعناصر الجهد (العنصـر البشري المفـاوض) ، وبين العائد (المكاسب) التي يتم الحصول عليها من التفاوض .

من ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :-

١ - القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .

٢ - الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الأطراف .

٣ - تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين .

وتتم عملية التفاوض في إطار توازن المصالح المتوافقة أو المتعارضة بين أطرافه ، وان كان يجب التنويه أن كثيرا ما تستخدم العملية التفاوضية في حالة العداء الدائم بين طرفين كخطوة مرحلية لتغطية عجزا أو قصور لدى أحد الطرفين استعدادا لبدء جولة جديدة من الصراع .

وهناك نوعين من التعارض او الصراع على المصالح هما :

- تعارض المصالح .
- تعارض الحقوق .

وتنشأ تعارض المصالح من خلال الرغبة في الاستحواذ والتوسع والسيطرة لفرد ما أو لدولة ما على حساب الأفراد أو الدول الأخرى وبالتالي فإن المواجهة بين كل منهم تصبح مواجهة وصراع على مصالح كل منهم إزاء الآخر.

في حين أن تعارض الحقوق ينشأ من خلال إحساس أي طرف من أطراف التفاوض بانتقاص حق من حقوقه نتيجة رغبة الطرف الأول أو قيام الطرف الآخر بأخذ هذا الحق أو وضع العراقيل والقيود الشديدة على هذا الطرف لممارسة حقه والحجر على إرادته في استخدام حق من حقوقه المخولة له شرعا أو طبيعيا أو قانونا أو أيا كان محور هذا الحق .

وبالقياس يمكن إيجاد نوعين من الارتباط هما :

ارتباط المصالح ، وارتباط الحقوق . ووفقا لهذين الارتباطين يتم إيجاد التوازم والتوافق وتكييف التفاوض بين الأطراف المفاوضة .

١ . ٣. مجالات التفاوض :-

تتنوع مجالات النشاط الإنساني التي يمكن استخدام التفاوض فيها إلى درجة يصعب معها حصرها بشكل كامل وتفصيلي ، ويمكن تحديد خمسة مجالات رئيسية تستخدم فيها التفاوض بطريقة خاصة وهى :-

أولا - التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية .

ثانيا - التفاوض في المجالات السياسية .

ثالثا - التفاوض في المجالات العسكرية .

رابعا - التفاوض في المجالات الاجتماعية .

خامسا - مفاوضات الرهائن .

وكثيرا ما تمتزج وتتداخل بعض هذه المجالات مع بعضها البعض بحيث تتضمنها قضية تفاوضية معينة . ومن ثم تصبح مهمة رجل التفاوض الانتقاء الذكي لاستراتيجية ومناهج التفاوض المناسبة التي تلائم القضية التي هو بصدد التفاوض بشأنها . ومن هنا فقد يكون من المناسب عرض خصائص التفاوض في كل مجال على النحو التالي :-

١ . ٣ . ١ . التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية :-

تعد من اكثر واقدم المجالات الإنسانية التي أستخدم فيها التفاوض بفاعلية ونجاح ليس فقط لتصريف الفائض في الإنتاج ولكن أيضا لتأمين الاحتياجات المختلفة للإنسان . ويمكن تحديد أهم المجالات التجارية التي يستخدم فيها التفاوض كالتالي :

١- نشاط الشراء وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج .

٢- نشاط البيع وتصريف الفائض من المنتجات والراكد والتالف .

٣- نشاط التصدير للدول المختلفة .

٤- نشاط الاستيراد من الدول المختلفة .

٥- نشاط الترويج للمنتجات والخدمات .

٦- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة .

٧- نشاط الإنشاءات والتوسعات والتجديدات .

٨- نشاط الأفراد والعلاقات العمالية .

٩- نشاط الحصول على حقوق الإنتاج وحقوق المعرفة وإمتيازات العلاقات التجارية وبراءات الاختراع .

١٠- نشاط الحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية .

١١- نشاط الإنتاج المشترك .

١. ٣. ٢. التفاوض فى المجالات السياسية :-

تتصف المجالات السياسية بخاصية التغير الدائم ، فهي متغيرة بتغير الحكومات والأفراد ، وهى متغيرة مع الزمن والأحداث . ومن ثم يعتبر التفاوض ركيزة أساسية من ركائز العمل السياسي وأحد المقومات الأساسية للرجل السياسي الماهر حيث يمكن أن يتحدد مستقبله على مدى قدرته ومهارته التفاوضية .

وأهم المجالات السياسية التي تستخدم فيها التفاوض بفاعلية ما يلي :-

١- الترشيح للانتخابات البرلمانية وغير البرلمانية .

٢- المفاوضات بين الأحزاب وبعضها البعض من حيث التكتلات الحزبية .

٣- المفاوضات بين الحزب الحاكم وبين الأجهزة التنفيذية للدولة والأجهزة غير الحكومية لتنفيذ سياسة الحزب الحاكم .

٤- المفاوضات بين الوزراء بعضهم البعض من اجل تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم دون حدوث تعارض .

٥- المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض من اجل استمرار تبني الأولويات وتنفيذ نفس السياسة واستكمال المشروعات التي بدء تنفيذها .

٦- المفاوضات بين الدول بعضها البعض من اجل حل المنازعات وتوطيد الروابط .

٧- المفاوضات بين الدولة وقادة الرأي والتجمعات وأصحاب النفوذ الإعلامي من أجل تكوين رأى عام مساند للقضايا .

٨- المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول وبعضها البعض للبدء في إيقاف إطلاق النار وحل المنازعات سلميا .

٩- المفاوضات بين الدول من أجل إحداث تكتلات سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى ومن أجل صنع أحلاف وجبهات لمواجهة هذه الأطراف .

١٠- المفاوضات بين الدول بعضها البعض من أجل حماية مصالح مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الأخرى ، والحصول على حقوقهم وعقد اتفاقيات التعويض وحماية الاستثمارات الخاصة بهم .

١. ٣. ٣. التفاوض في المجالات العسكرية :-

على الرغم من أن العمل العسكري لا يميل فيه البعض الى الأخذ بالتفاوض - إلا أن كثيرا ما تكون قوة الأطراف التدميرية دافعا للبعد ولو قليلا عن استخدام آلة التدمير واللجوء لجلسات التفاوض حتى تصحيح الأوضاع أو لإلتقاط الأنفاس . ومن أهم مجالات التفاوض العسكرية مايلي :-

١- مفاوضات الفصل بين القوات المتحاربة .
٢- مفاوضات إيصال الإعاشة والوقود والغذاء للقوات المحاصرة .
٣- مفاوضات تسليم الأسرى وتبادل الجرحى والمصابين ونقل الموتى والبحث عن المفقودين.
٤- مفاوضات المناورات المشتركة .
٥- مفاوضات الإنتاج المشترك للسلاح والذخيرة .
٦- مفاوضات الحصول على السلاح ونطاق ومجال استخدامه .
٧- مفاوضات تبادل المعلومات العسكرية والخدمات الأمنية .
٨- مفاوضات المناطق منزوعة السلاح .
٩- مفاوضات برامج التدريب والتعليم والأعداد العسكري والاستعانة بالخبرات والكوادر العسكرية . والاستشارات العسكرية السرية والعلنية .

١. ٣. ٤. التفاوض في المجالات الاجتماعية :-

وهو تفاوض متعدد وله حيويته وأهميته ، حيث يتم التفاوض في محيط الأسرة ، أو في مجال العمل ، أو في محيط الدراسة ، أو في محيط أعضاء النادي ، أو في محيط العلاقات الاجتماعية الأخرى كالزواج والطلاق وحل الخلافات الزوجية ، وعلاقات الجيرة .

١ .٣. ٥. مفاوضات الرهائن :-

يثير تعبير مفاوضات الرهائن الكثير من الجدل لأن مفهوم كلمة المفاوضات يدل على استعداد المتفاوض أن يقوم ببعض التنازلات مقابل الحصول على بعض المزايا ، فهو إذن يسعى إلى تحقيق حل وسط .

ولما كانت سياسات العديد من الدول تفرض عدم تقديم تنازلات تتعلق بالمبادئ ، ومن ثم يصبح التفاوض أمرا غير مقبول ، وإنما حرصا على أرواح الرهائن يتم نوع من الحوار أو النقاش مع الإرهابيين يدور حول محاولة إقناعهم بإنهاء الموقف مقابل السماح لهم بالخروج من البلاد أو مجرد إذاعة بيان لهم ، وكذلك الحوار بشأن تقديم الطعام والشراب والأدوية وما أشبه ذلك .

ورغم ذلك الخلاف فان تعبير مفاوضات الرهائن قد أصبح تعبيرا إصطلاحيا يعبر عن عمليات النقاش والحوار ، كما يعبر عن المفاوضات بمعناها الحقيقي لدى الدول التي تقبل تقديم التنازلات للإرهابيين .

١ . ٤. **العوامل الثقافية المؤثرة على عملية التفاوض لدى الشعوب** [٢] :

إذا كانت القاعدة الأولى في التفاوض هي معرفة ثقافة الطرف الآخر فإن القاعدة الأخرى التي لا تقل أهمية عنها هي تجنب الاعتماد التام على هذه المعرفة . فليس كل العرب يسمحون بالمقاطعة أثناء أجراء المفاوضات، ولا كل الألمان يذكرون بشكل محدد ما يعتقدونه عن اقتراح ما. وترجع خطورة الاعتماد على قوالب جامدة يمكن أن تكون مضللة ذلك لأن هناك قوى أخرى إلى جانب الثقافة تؤثر في السلوك التفاوضي .

لذلك فان الأمر يدفع المفاوض أن يحاط ببعض الخصائص الثقافية التي تمكنه من التعامل مع الطرف الآخر مهما كانت ثقافته بطريقة فعالة ، واهم هذه الخصائص : -

١- **هدف التفاوض** :-

يختلف هدف المفاوضات من ثقافة إلى أخرى . فالأمريكيين يكون هدفهم الوصول إلى عقد موقع عليه يحدد الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين ، أما اليابانيين فيستهدفون من المفاوضات إيجاد علاقة مع الطرف الآخر ، وينظرون إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة لانهاية لها .

٢- **الموقف التفاوضي** :

تمثل المفاوضات عملية يستطيع كلا الطرفين أن يحقق كسبا (فوز/ فوز) أو أنها عملية يفوز بها طرف ويخسر آخر (فوز / خسارة) . فمفاوضوا النوع الأول يعتبرون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحلا للمشكلات ، في حين يرى مفاوضوا النوع الثاني أنها عملية مواجهة .

٣- **أسلوب التفاوض** :-

يعتمد المفاوض في الأسلوب الرسمي للتفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب سرد النوادر الشخصية أو الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية للطرف الآخر ، أما المفاوض في الأسلوب غير الرسمي فإنه يحاول أن يبدأ المناقشة باستخدام الاسم الأول ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات شخصية وودية مع الطرف الآخر .

ولذلك على المفاوضين مراعاة ذلك حتى لا يقع سوء تفاهم بينهم قد يعصف باحتمالية التوصل إلى اتفاق ، ولعل من الأحوط عدم اتخاذ موقف رسمي دائما والانتقال تدريجيا إلى مواقف غير رسمية إذا سمحت الظروف بذلك .

٤- **الاتصال** :-

تختلف طرق الاتصال بين الثقافات ، فثمه ثقافات كالثقافة الألمانية تؤكد على طرق الاتصال المباشر والبسيطة ، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل إتصال غير مباشرة ومعقدة مستخدمة فى ذلك أسلوب اللف والدوران .

وعلى ذلك فإن الثقافة التى تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردا واضحا ومحددا على الأسئلة والمقترحات والعكس صحيح .

٥- **الوقت** :-

ثمة فروق واضحة بين الوقت الميكانيكي الذى يعتبر نظاما دوليا ، وبين الوقت الثقافي الذي يختلف من حضارة إلى أخرى . فالتعبيرات مثل " حالا" " وغدا " قد تكون لها معان متباينة.

وإذا كان الألمان يلتزمون الدقة في مواعيدهم ، ويأتي المكسيكيون إلى الاجتماع متأخرين ، ويفاوض اليابانيون ببطء ، ويسرع الأمريكيون في عقد الصفقات لأنهم يعتبرون أن الصفقة عقد موقع عليه وأن الوقت مال ومن ثم يحاولون تقليل الشكليات إلى أدنى حد ممكن والبدء فورا بالعمل .

٦- **شكل الاتفاق وبناؤه** :-

تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق وبنائه الذي يحاول الأطراف المفاوضة التوصل إليه ، فالأمريكيون مثلا يفضلون بوجه عام عقودا مفصلة للغاية تحاول التنبؤ بكل الظروف المحتملة ، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة توجه وتحدد عملية التفاوض بعد ذلك ، وتصبح المبادئ العامة الإطار الذي يبنى عليه الاتفاق . ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائما ، ولديهم ميل إلى تجاهل الاتفاقات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها .

٧- <u>تنظيم الفريق</u> :-

يميل الأمريكيون إلى إشباع نهج وجود فريق تفاوضي صغير له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل ، في حين يؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع ويكون فريق التفاوض عادة كبيرا .

٨- <u>لغة التفاوض</u> :-

تختلف اللغات إختلافا بينا في مدى ملاءمتها للإستخدام في المفاوضات ، فاللغة الفرنسية مثلا لغة مناسبة للمفاوضات نظرا لدقتها ووضوح تعبيراتها وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعلها تستخدم كلغة دبلوماسية منذ عدة قرون - أما اللغة اليابانية فهي اقل ملاءمة نظرا لغموضها ، ومشكلة اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة (ضعف مفردات اللغة الألمانية) ... والترجمة الفورية جانب آخر من جوانب مشكلة التفاوض ، فإذا ما اضطر المفاوض إلى استخدام مترجم فوري فليكن حريصا في إختياره .

وتختلف الثقافات في لغة الجسد ، فحركة اليد يمكن أن تترك إنطباعا لدى الطرف الآخر بأن رسالة المفاوض تتسم بالتهديد والتحدى أو الاستهتار .

كذلك للصمت معان مختلفة بحسب الثقافات ، ففي بعض أجزاء الهند يفسر صمت الفتاة بالرفض حين يتقدم لها من يطلبها . كذلك طول فترة الصمت في الحوار بين طرفين قد يمثل نوعا من عدم الترحيب أو عدم الرغبة في التفاعل معه .

٩-<u>القانون والأخلاق</u> :-

الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو السلوك المناسب وغير المناسب ، وهى التى تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي . فالفرق بين الهدية **Gift** والرشوة **Bribe** مثلا، ليس هناك إتفاق عالمي عليه ، والاختلافات بين الأنظمة القانونية تؤثر أيضا على المفاوضات ، ففي بعض البلدان تكون الاتفاقات الشفوية مفضلة على المكتوبة وبالتالي يعتبر الإصرار على اتفاقات مكتوبة من قبيل الإهانه .

كذلك فللديانة تأثير على المفاوضات ، حيث تلعب الديانة دورا رئيسيا في دنيا الأعمال ، فتنظر بعض الأديان إلي الفائدة على رأس المال نظرة تحريم ، فأكل الربا من الموبقات السبع في الديانة الإسلامية

١٠- **تحمل المخاطر** :-

هناك اتفاقات معينة تتفادى المخاطر اكثر من غيرها ، فاليابانيون يؤكـــدون علـــى طلب كميات كبيرة من المعلومات ، بهدف محاصرة المخاطر .

٥ ، ١ خصائص المفاوضات الناجحة :

يتصور البعض بأن المفاوضات أشبه باللعبة ، فاللعبة لها قوانينها المحددة ومجموعة قيمـــها المعروفة ، فكل لاعب مقيد في الخطوات التي يقوم بها و ما يستطيع وما لا يستطيع أن يفعـــل . صحيح أن بعض الألعاب فيها عنصر الحظ أكثر من غيرها ، ولكن في كل امبة تحكـــم مجموعـــة قوانين اللعبة سلوك اللاعبين و تحصى مرابحهم ومخاسرهم . و لكن قوانين من هذا القبيل لا تتيسر في عمليات التفاوض التي لا حدود لها في الحياة ، حيث قد لا يملك المفاوض في موقف معين مـــن السيطرة على المتغيرات المتشابكة إلا القليل و لا على الاستراتيجيات التي قد يأتي بها المتفــاوض معـــه .

وعليه فإن النظر إلى المفاوضات على أنها لعبة من الألعاب معناه الدخول بروح تنافســـية محضة . وبهذا الاتجاه يكافح المفاوض ضد الطرف الآخر لبلوغ هدف يأمل أن يحققه هو وحـــده ، وحتى لو استطاع إقناع المتفاوض معه بأنه يلعب مثل هذه اللعبة فإنه قد يتعرض لخطر الهزيمة أكثر من أمله في الفوز .

لذلك يجب أن يوضع في الاعتبار بأن الهدف من المفاوضات هو تحقيق إتفاق و ليس نصراً مؤزرا ، إذ يجب أن يخرج كلا الطرفين وهو يشعر أنه أحرز نصراً ما ، حتى و لو اضطر أحدهمـــا أن يتنازل عن الكثير و لكن تبقى الصورة الشاملة صورة رابحة .

ويمكن الانتهاء إلى بعض الخصائص و السمات للمفاوضات الناجحة والتي يمكن إجمالها في الآتي :

١ – المساواة بين أطراف التفاوض :

ومع أن الواقع يقول أن معظم المفاوضات تبدأ و أحد الطرفين في موقع لا يحســـد عليه ، إلا أن وجود درجـــة من المساواة لابد منه لكي يكون ثمة مجـــال للحـــوار و النقاش الهادف و الذى يؤدى إلى تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض .

٢ - حرية المناقشة :

كلما شعر طرفا التفاوض أنهما على قدم المساواة إزداد النقاش حجمـــا والحـــوار نوعا. وإذا كانت العلاقة غير متكافئة فإن الحوار سيكون غير متكافئ . إن حرية المناقشة والحوار في المفاوضات أمر جوهري إذا أريد لاتجاهات الطرفين أن تتغير ذلك التغيير الذي يؤدي إلى اتفاق يتم التوصل إليه بروح تعاونيه و يترتب عليه الالتزام بتنفيذ كل بنـــود الاتفاقية التفاوضية .

٣ - الالتزام بالمستقبل :

التفاوض لا ينصب على الماضي لانه انقضي ، أما المستقبل فلم يتحـــدد و بذلـــك يتيح لأطراف التفاوض إنقاذ ومعالجة الكثير من المشاكل والموضوعات المعلقة .

والمفاوض الناجح هو الذي يعمل على تحويل المصالح المتباعدة إلى قنـــوات للرغبـــات المشتركة، وطرفا المفاوضات كلاهما في بحثهما عن هذه القنوات قد تستهويهم فكرة المشـــاركة في الأهداف ، ويتم بلوغ هذه الأهداف بإيجاد إهتمامات و احتياجات مشتركة وذلك عن طريـــق التأكيد على المسائل التي يمكن الاتفاق عليها وعدم التأكيد على نقاط الاختلاف .

٦٠١ أساليب التفاوض في العالم (٣):

(١) الأمريكيون :

الأسلوب الأمريكي أكثر الأساليب إنتشارا و تأثيرا في العالم . فالشخصية الأمريكية شخصية متفتحة وواثقة وإيجابية وتندمج بسرعة في المفاوضات . تبدأ التفاوضات بحماس وتسعى إلى تحقيق مكاسب إقتصادية . ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض ومن يتمسك بقواعد اللعبة . وهو ماهر في إستخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب وينصب إهتمامه على الصفقات الشاملة . وبالتالي فان خصائص أسلوب المفاوض الأمريكي تتمثل في النشاط و المرح و المهنية و الاحتراف والقدرة على المساومة و الاهتمام بالصفقة الكاملة .

(٢) الألمان :

يهتم الألماني كثيرا بمرحلة الإعداد للمفاوضات ، ويقوم من خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة بطرحها بحزم ، يكره الحلول الوسطى ، لا يتمتع بالمرونة الكافية . و بالتالي عليك أن لا تكون جافا ولتحرص على الحضور في الوقت المحدد و لتظهر معرفة بموسيقاهم ومسرحهم و أدبهم .

(٣) الفرنسيون :

يتميز الفرنسيون بالحزم و الإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة للمفاوضات . ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة ، ثم إلى اتفاق من حيث المبدأ . وعلى غرار زعيمهم " الجنرال ديجول " لديهم قدرة عالية على الكسب بحزم شديد .

(٤) الإنجليز :

تنظر الجنسيات الأخرى إلى الإنجليز بأنهم هواة ، وليسوا محترفين تفاوض كما هو الحال في الامريكيين . كما أنهم لا يقيمون وزنا كبيرا للتخطيط للمفاوضات . وهم لطيفون و ودیون واجتماعيون ، ولديهم استعداد للتوصل الى اتفاق ، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة و السياسة .

(٥) الأوربيون الشماليون :

يشاركون في المفاوضات بهدوء مقارنة بالأمريكيين و الألمان ، و يميلون إلى التحفظ في بداية المفاوضات ، فهم هادئون و يتكلمون ببطء ، و من السهل إرباكهم خلال المراحل المبكرة من المفاوضات .

يتمتع الأوربي الشمالي بالصراحة و المبادرة في مساعدة الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه ، وعادة ما يتوصل إلي حلول إبداعية _ وينطبق ذلك على الفنلنديين و النرويجيين ، كما ينطبق على السويديين .

ويميل الدينمركيون إلى الأسلوب الاسكندنافي إذا كانوا ينحدرون من سيلاند Sealand ، أو الى الأسلوب الألماني إذا كانوا ينحدرون من جوتلاند Jutland ، و تعود هذه الأنماط السلوكية في البلدان الاسكندنافية إلى الأخلاقيات المسيحية و الاستقرار السياسي و الاقتصاديات الزراعية و صيد الأسماك حتى عهود قريبة نسبيه .

ويتميز الأوروبي الشمالي بصراحته وانفتاحه بعد المراحل الأولى للمفاوضات ، مما يعظم من قدرته الإيجابية العالية في المراحل اللاحقة . كما أنه لا يصل الى مصاف الأمريكيين أو الألمان في العروض ، و لا إلى مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة لكنه يمكن أن يكون صلبا عنيدا .

(٦) شعوب البحر المتوسط :

تتميز حضارة البحر المتوسط بالدفء ، فهي تتسم بالمجاملات المفعمة بالمودة ، و يحتاج إتمام الصفقات في بعض دول المنطقة إلى تشحيم Lubrication ، وينظر إلى مسألة التشحيم هذه كعرف يحمل الرائحة المرفوضة للرشوة . و مدخل المفاوضات لدى هذه الشعوب يحتاج إلى إستيعاب ضرورة التشحيم . ولما كانت بعض الشركات الغربية لا ترغب في أن تقترن سمعتها بذلك فإنها تلجأ إلى الوكلاء المحليين للقيام بهذا الدور .

(٧) الأسلوب الشيوعي :

أسلوب بيروقراطي ذو نكهة سياسية أحيانا ، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات . وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية و الإجراءات و الأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة و يصعب عليهم فهمها أو حتى إدراك أهميتها .

في بعض البلدان الشيوعية يضم الفريق ممثلا سياسيا يراقب التزام الأعضاء بحكم أن الشعب، (ممثلا للدولة) هو الذي يتحمل المسئولية الكاملة تجاه المسائل الاقتصادية .

يهتم المفاوض عادة في هذه الدول بإشباع حاجة الأمان ، ويترقف بقاؤه بوظيفته على نجاحه في المفاوضات ، كما تصوره تقارير سرية ترفع عنه وعن سلوكه وقوتـه في أثناء المفاوضات .

إن التعامل مع الأسلوب الشيوعي في المفاوضات يفرض على المفاوض أن يتوقـع استخدام أدوات أو وسائل بيروقراطية ، كمحاضر الاجتماعات ، و كتابة الاتفاقيـات بشكل تفصيلي ، وبذل جهود قوية لتخفيض العروض المقدمة مـن الطـرف الآخـر ، وضرورة توقيع المشاركين في المفاوضات على الاتفاقية .

(٨) **الشرق الأوسط** :

يتبع المفاوض في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء ، وهو تقليد قبلي يقـوم على أن الكرم قوة ، و الوقت لا قيمة له ، و الأخذ بالثأر مقدم على التسوية أو الحـل الوسط . وتعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها . وعـادة مـا تسـتغرق المفاوضات وقتا طويلا ، و تكثر حالات التأجيل و المقاطعات ، فالباب مفتـوح دائمـا للتأجيل ، و حتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة و حرجة فإنها يمكن أن تتعطـل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا ، و بالطبع سيتم الترحيب بهذا القـادم وفق أفضل التقاليد العربية .

ويحتمل أن يفقد المفاوض غير الماهر توازنه، نتيجة لفقدان حماسـته في متابعـة المفاوضات . ويعتمد الأسلوب الشرق أوسطى على المراوغة و الحيلة في الوصـول إلى الأهداف .

(٩) **الهنـود** :

الهندي محب للمساومة و فق الطريقة السوقية لها ، وسرعان ما يشـعر بعـدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة .

(١٠) **الصينيون** :

يتميـز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، و حفـظ مـاء الوجه ، و الشك في الغربيين . فهو يجب أن يتفاوض مع شخص ذي مركـز مرمـوق وصلاحية كبيرة ، أو مع شخص يقدم بطاقة رئيسه الزائر بشيء من الاعتزاز ، أو مـع شخص له سيارة فخمة و سائق يرتدى حلة مناسبة .

وفى المقابل يكره المفاوض الصيني إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خـــلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء الوجه (وجهه) و بالتالي يجب أن يصون لــــه الاتفــاق ذلك.

ويعنى التخصص لدى الصينيين وجود عدد كبير من الخـــبراء في المفاوضــات، فمنهم الخبير الفني و الخبير المالي و خبير الشحن إلى جانب خبراء أخرين مما قد يـؤدى إلي إطالة وقت المفاوضات .

ويتشكك الصينيون عادة "الغربيين " ، ويزدادون غضبا من محاولات الغربيـــين دفعهم إلى مناقشات سياسية .

لكن الصينيين يرحبون باهتمام الآخرين بأسرهم من خلال تقديم بعض الهدايــــا الصغيرة المزينة بفكرة أو بعبارة رقيقة ، فذلك يفضلونه على وجبة غذاء ساخنة .

٧٠١ مراحل عملية التفاوض :

بصفة عامة يمكن تقسيم التفاوض إلى ست مراحل هي :

١. مرحلة التخطيط .
٢. مرحلة الاستكشاف أو الاستشعار .
٣. مرحلة إعلان الموقف .
٤. مرحلة المساومة .
٥. مرحلة البت أو الاتفاق .
٦. مرحلة القبول أو المصادقة .

هذه المراحل تمثل التتابع المنطقي لأية عملية تفاوض ، مع ملاحظة أنه ربما يكون أحد الأطراف على علم ووعى بها ويحاول إتباع تسلسلها ، في حين أن الطرف الآخر يحاول القفز على مرحلة أو أخرى منها إما بقصد و نية ، و إما لعدم إلمام بأصول و قواعد المفاوضات .

١ - مرحلة التخطيط :

تبدأ بأن يحدد المتفاوضون الأهداف التي يأملون تحقيقها ثم يبحثون الافتراضات الممكنة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف . وتشير الدراسات (٤) في مجال التفاوض إلى أنه كلما زادت الافتراضات أو الخيارات زادت فرص النجاح ، ثم يوجه الاهتمام بعد ذلك إلى المجالات المشتركة بين الأطراف و المجالات الرئيسية الأخرى بحيث يتم وضع حدود لكل هدف على حدة ، وتقسيم الموضوعات إلى قصيرة المدى و طويلة المدى ثم تحديد كيفية التعامل مع كل منها ، و أخيرا تحديد تتابع مناقشة الموضوعات (التسلسل) .

٢ - مرحلة الاستكشاف أو الاستشعار :

يمكن تسمية هذه المرحلة بناء العلاقة الشخصية أو التعرف على الطرف الآخر ، و تؤدى معرفة و دراسة كل فريق للفريق الآخر كأفراد ومجموعة ، وذلك من خلال طريقة المباحثات ، والمواقف ، ومدى الإلمام أو المعرفة بالموضوع ، و الروح التي تسيطر على الفريق ، ومدى تدخل أعضاء الفريق الكيفية التي تتم بها إدارة الفريق ، وسلوك رئيس الفريق ، و اتجاه الأعضاء وسلوكهم فيما بينهم وبين رئيسهم و فيما بينهم و بين الفريق الآخر .. .. وهكذا .

وتعد فترة الاستشعار مهمة بصفة عامة و تعطيها الأطراف المتفاوضة من معظم الـــدول الاهتمام الكافي ، بينما نلاحظ أن الأمريكيين يعطون أهمية ضئيلة لها ، وهم يحبون بـــدء العمـــل مباشرة رغم عدم فاعلية ذلك عادة .

٣ - مرحلة إعلان المواقف :

وتركز هذه المرحلة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل ، وفيها يعرض كل فريق موقفه من الموضوعات الحساسة ، وهذه المواقف عادة تتغير في وقت لاحق من المفاوضات ، و يكشـــف كل طرف في هذه المرحلة عن ما يدور في فكره وذهنه ، وبصفة أساسية ما الذي ترغب الأطراف الأخرى في نيله ، و ما الذي هم على استعداد للتنازل عنه .

٤ - مرحلة المساومة (الإقناع) :

ويعتبر الكثيرون هذه المرحلة أهم مرحلة من مراحل عملية التفاوض ، فأي طــــرف لا يريد أن يتخلى عن أي شئ إلا إذا كان مضطرا لذلك ، و لكن كل طرف يعرف أيضا أنـــه إذا لم يقدم بعض التنازلات فلن يمكن الوصول إلى حل أو تسوية أو إتفاق نهائي . و عادة ما يعتمد نجاح هذه المرحلة على الآتي :

أ - مدى تفهم كل طرف لوضع الطرف الآخر .

ب - قابلية و إستعداد كل طرف لتحديد مناطق الاتفاق و الاختلاف .

ج - القابلية و الاستعداد لخلق و إنشاء افتراضات أو خيارات جديدة .

د - الاستعداد للعمل من أجل الوصول الى حل أو تسوية تسمح لكل الأطراف وهى تتفاوض بأن تشعر بأنها قد حققت أهدافها .

٥ - مرحلة البت والاتفاق :

في هذه المرحلة يجد المتفاوضون أمامهم طريقين إما أن يتفقوا على أمـــر معـــين ، أو أن تنتهي المفاوضات دون تحقيق نتيجة ، وهو الأمر الذي ليس في مصلحة أي طرف ، و قد تعلـــق المفاوضات لحين عودة الفرق المتفاوضة إلى الجهات التي تمثلها لمراجعة التوجيهات أو الحصـــول على تفويضات جديدة أو ما شابه ذلك .

وتتضمن هذه المرحلة التنازلات وتشكيل إتفاق نهائي ، وأحيانا تنفذ التنـــازلات علـــى مراحل فقد تصدر بمعدل واحد لكل مرة بمعنى أن كل بند يتم الاتفاق بشأنه يرفع مــــن مـــائدة التفاوض ، ويتم الانتقال إلى البند الثاني و هكذا ، و هي طريقة التفاوض التي يفضلها الأمريكيون بينما الروس و الآسيويين يميلون إلي التفاوض بشأن اتفاق نهائي شامل تقدم خلاله عدة تنـــازلات حتى النهاية .

٦ - مرحلة القبول أو المصادقة :

وتتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي و التصديق عليه أو إجراء تفـــاهم شفهي يتم بعده التحضير لعملية التصديق .

الهوامش

(١) محسن أحمد الخضيرى ، التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن ، مكتبة الانجلو ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، من صـ١٤.

(٢) نادر أحمد أبو شيحه ، أصول التفاوض ، من صـ٦٠-٧١.

(٣) نادر أحمد أبو شيخة ، أصول التفاوض ، دار مجد لاوى ، عمان ، ١٩٩٠، من صـ ٤٥-٩٥ .

(٤) عطية حسين أفندى ، إتجاهات جديدة في الادارة بين النظرية والتطبيق ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ١٩٩٤ صـ ١٨٤ .

الفصـــــل الثـــانى

إدارة المفاوضــــات

الفصل الثانى : إدارة المفاوضات

المحتويات

مقدمة :

تعج الساحة اليوم بأنماط عديدة من المنظمات الإدارية في جميع مجالات النشاط (الإنتاج والخدمات والدعاية والتسويق والتعليم والإعلام والدفاع وإدارة الأزمات الدولية والسياسة الخارجية والتنمية الاقتصادية ...) و إزاء هذه المسئوليات المتزايدة والمتجددة أمام منظمات الإدارة العامة في مختلف الدول ، أخذت هذه المنظمات تعانى من أوجه عديدة للقصور والإخفاق وفى بعض الأحيان ـ الانهيار .

وضاعف من حدة هذه الأزمة ـ أزمة المنظمات الإدارية العامة – كثافة التغيرات التى تحدث في شتى القطاعات مثل التكنولوجيا والاتصال والإدارة والإنتاج ... ، وكذلك حدة التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية وبخاصة في الأقطار النامية ، الأمر الذى أدى الى فقدان العديد من المنظمات قدرتها على الاحتفاظ بتوازنها وبقائها واستمرارها .

ويعد نظام إدارة التفاوض في هذه المنظمات ـ الى جانب عوامل أخرى ـ نقطة الانطلاق التى يمكن منها إعادة بناء وتنظيم المكونات الداخلية وتكون قادرة على التفاهم مع مكونات البيئة المحيطة (الوطنية والدولية) ، ويمكن المنظمة من التزود بالموارد والطاقة والمعلومات التى تمكنها من التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها والمحافظة الدائمة على أهدافها وتوازنها وبقائها واستمرارها .

هكذا تتبلور أحد الأهداف الرئيسية للدراسة والذى يتلخص في أن الحاجة التنظيمية والاجتماعية والإنسانية تتزايد باستمرار الى التفاوض . ومن الضرورى الاستجابة الى هذه الحاجة وذلك بإتقان عملية إدارة التفاوض والتى من شأنها أن تحل العديد من المشكلات للمنظمات والأفراد والجماعات والأمم والشعوب والدول .

٢ . ١ . أسس عملية التفاوض ومكوناتها :

لم تتوفر حتى يومنا هذا نظريات عامة وشاملة يمكن الاستفادة منها سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات في أنشطتهم التفاوضية . فنحن في أغلب الأحوال نجد أنفسنا مطالبين أن نتعلم كيف نتفاوض بنفس الطريقة التي تعلمنا فيها أمورا كثيرة بالتجربة والخطأ .

ويجب معالجة أمرين أساسيين لعملية التفاوض هما :-

- أسس الدخول في المفاوضات .
- تحديد عناصر ومكونات العملية التفاوضية .

٢ . ١ . ١ . أسس الدخول في المفاوضات :-

١- امتلاك السلطة والصلاحية لأطراف التفاوض

٢- الإعداد الجيد لعملية التفاوض عن طريق المعرفة والتحليل الجيد للمعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع التفاوض ، ودراسة القواعد والظروف البيئية الحاكمة لعملية التفاوض .

٣- حاجات المتفاوض وأهدافه المتوقعة .

٤- هدوء المفاوض .

٥- عدم المساومة على الأهداف الأساسية .

٦- التعامل من موقع القوة .

٧- مراقبة ردود الأفعال لدى الخصم .

٨- اعتماد أسلوب التأجيل .

٩- عدم التسرع في طرح كل البدائل

١٠- ضبط المشاعر والانفعالات .

١١- الروح الاجتماعية في الحوار مع الخصم .

١٢- الثقة والمنطقية في التعامل .

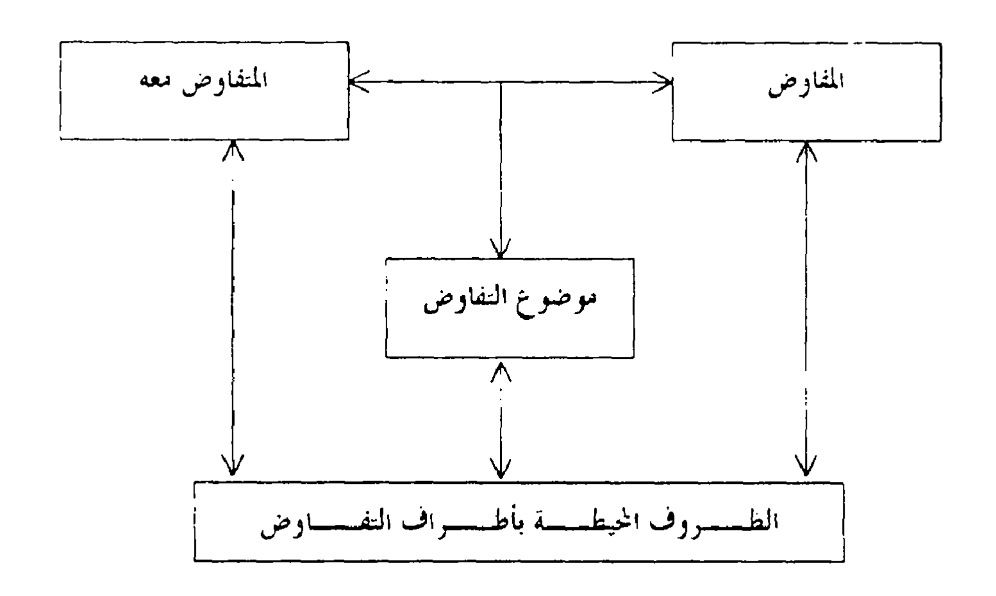
١٣- ضرورة الانتهاء من كل اجتماع تفاوضي الى ملاحظات ونقاط إيجابية .

١٤- المرونة في الحوار .

٢. ١. ٢. **مكونات العملية التفاوضية وخصائصها** :-

مكونات العملية التفاوضية :

إذا سلمنا بأن التفاوض هو حوار بين طرفين أو اكثر حول موضوع ما تحت ظروف زمانية ومكانية معينة تحكمه وتنظمه مجموعة من المعطيات والمحددات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية فإنه يمكن تجسيد عناصر العملية التفاوضية بالنموذج التالى :-



وبنظرة فاحصه الى النموذج المذكور نتلمس مجموعة من العناصر التى تتكون منها عملية التفاوض وتتضافر جميعها في تشكيل مساراها ونتائجها . لذلك فإن الأمر يتطلب معرفة وتحليل مجموعة من العوامل التالية :-

أ- التكوين النفسي والاجتماعي والثقافي لأطراف التفاوض وأنماط سلوكهم التفـاوضي . ويمكن القول، بأن الصفات الشخصية للمفاوض والمتفاوض معه وأساليبها التفاوضية تتحدد بمايلي، :-

- الحاجات المتعددة والمتنوعة لكل منهما .
- المهارات التفاوضية التى يتمتع بها كل طرف وقدراته .
- البدائل المتوفرة لدى كل طرف .

• العوامل الضاغطة على كل طرف من أطراف التفاوض .

• الظروف البيئية المحيطة بالموقف التفاوضي .

ب- موضوع التفاوض الذى سيتم طرحه على بساط البحث للحوار والتفاوض

جـ- الموقف التفاوضي والبيئة المحيطة بأطراف التفاوض .

٢ . ٢ . شروط التفاوض :

للقيام بعملية تفاوض ناجحة يجب أن تتوفر لها عدة شروط ، فالتفاوض هو محصلة تفاعل عوامل مختلفة سواء كانت متغيرة أو ثابتة حتى يمكن الوصول الى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين ، وهذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم - بل ينصرف الى تفهم وأدراك الأبعاد المتعددة للمعادلة الآتية :

الأداء التفاوضي المتميز = دالة في (قدرة متميزة للمفاوض ورغبة المفاوض) .

أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملي القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض . ويتم تحقيق العامل الأول (القدرة) من خلال اختيار الأفراد المفاوضين ممن تتوافر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات وعمليات التعليم والتدريب والتثقيف المكثفة لهم وإكسابهم الخبرة بالاحتكاك ... وهذا يتطلب إنفاقا ماليا على هؤلاء الأفراد المفاوضين . أما العامل الثانى (الرغبة) فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته والتى تتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنوياته وحل مشاكله وتهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أى مؤثرات خارجية او داخلية قد تؤثر عليه .

ويعتبر عامل الرغبة من أصعب العوامل التى يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة التى يصعب السيطرة عليها وان كان يمكن التأثير فيها عن طريق أساليب وسياسات التحفيز المادى والمعنوي ، وبالتالى تعظيم الأداء التفاوضي.

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للمفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية ، وأهم هذه الشروط :

٢ . ٢ . ١ . القوة التفاوضيـة :

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب أهمها حدود ومدى السلطة التى تمنح للمفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء كان المفاوض فردا أو فريق متكامل .

ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق حتى يكون كل منهم على بينه من الأمر واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها ، وان كان يحق لرئيس الفريق التفاوضي وضع حدودا أدنى من التى وضعت لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقا لما يراه من تطورات أو اتجاهات الفريق الخصم الذى يتم تفاوضه مع مراعاة عدم اطلاق الحرية كاملة دون حدود أو ضوابط ، وكذلك عدم تقييد تلك الحرية إلى درجة يصبح المفاوض مغلول الإرادة وعديم الفعالية . ومن ثم يجب أن تكون هناك حدودا للحركة ، وأن ينص دائما على أن قرار المفاوض ليس نهائيا .

وليس له السلطة المطلقة في البت مهما كان مركزه ، بل عليه الرجوع الى سلطة أعلى لأخذ القرار بعد أن يتم تمحيصه ودراسته بشكل متكامل .

٢ . ٢ . ٢ . المعلومات التفاوضية :-

إن أى تفاوض ناجح يحتاج الى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات سواء عن القضية أو الموضوع محور التفاوض وعن الطرف الآخر الذى يتم التفاوض بشأنه والقوى التى تدعمه وتسانده والمناخ الذى تسير فيه عملية المفاوضات .

وتعد المعلومات جانب أساسي وهام يعتمد عليه في الحوار التفاوضي في الجولات التفاوضية . ويرى المتخصصين (١٢) أن الحد الأدنى للمعلومات والتى يجب توافرها لإتمام القيام بعملية تفاوض ناجحة هى أن يملك الفريق التفاوضى المعلومات التى تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية :-

- من نحن ؟
- من الخصم ؟
- ماذا نريد ؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
- هل يمكن تحقيق الذى نريده دفعه واحدة أم على دفعات ؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف وتتاح له الإمكانيات والموارد ويتم متابعة العمليات التفاوضية والتأكد باستمرار بأن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها .

٢. ٢. ٣. القدرة التفاوضية :

يتعلق هذا الشرط بأعضاء الفريق المفاوض ومدى مهارته وبراعته وكفاءته ... ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق من خلال :-

١- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق .

٢- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاءم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محدده المهام .

٣- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا .

٤- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه .

٥- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

٢. ٢. ٤. الرغبة المشتركة :

ويتصل هذا الشرط بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضه لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض واقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل النزاع أو وضع حدود له .

٢. ٢. ٥ . المناخ المحيط :

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية أو المضى في سبيل حلها أو الوصول الى نقاط اتفاق يمهد لاقامة العلاقة أو توصل للهدف المنشود متبين تحقيقه والوصول إليه . ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين :

١ – القضية التفاوضية ذاتها :

وكلما كانت القضية ساخنة (هامة) أمكن أن يحظى التفاوض باهتمـــام ومشـــاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية ويمكن إن تستخدم الجهود الإعلامية والدعائية في تســـخين القضية التفاوضية وإثارة الرأي العام بها – وتقوم الدعاية والدعاية المضادة بدور هـام في هذا المجال .

٢ –أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقـــوى بـــين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ دوره وتكون نتائجه أكثر استقرار وتقبلا بين الأطراف .

٢ . ٣ . مبادئ التفاوض :

٢ . ٣ . ١. مبادئ تتعلق بالمفاوض :

يعتمد النجاح في المفاوضات الى حد كبير على المفاوض نفسه ، وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض التى تجب مراعاتها في الآتى :

١- التفاوض مع الأشخاص الذين يملكون السلطة .

٢- وضع أهداف كبيرة ، والاستعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسط إذا ما تطلب الأمر ذلك ، والانسحاب من المفاوضات إذا كانت المفاوضات لا تسير في الاتجاه الصحيح أو الهدف .

٣- عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى .

٤- الهدوء وضبط الأعصاب ، وعدم إظهار الضعف أمام الآخرين .

٥- التفاؤل .

٦- عدم الترويج للنفس ، والترويج للأفكار ، وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق .

٧- تفهم حاجات الطرف الآخر ، والتعامل معه من مصدر قوة .

٨- الاستعداد الجيد للمفاوضات ، والتمتع بجاهزية عرض الرسالة ، والتعلم من ردود أفعال الآخرين وبمعنى آخر عدم التفاوض إذا لم يتم الاستعداد الجيد .

٩- عدم التسرع واستعجال الأمور ، وعدم البت في أمور مشكوك فيها .

١٠- التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه .

١١- مراعاة مبدأ السرية وعدم إفشاء المعلومات دفعة واحدة ، والغموض الى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر .

١٢- تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذى يتم تبنيه .

١٣- القبول في طرح الأفكار و التمتع باليقظة و الحذر .

١٤- اختتام الجلسة التفاوضية بملاحظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة الجلسة .

١٥- عدم إرسال شخص آخر نيابة عن المفاوض كلما أمكن ذلك .

١٦- تشكيل فريق تفاوضي مناسب منسجم الأعضاء .

١٧- مراقبة سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم ، فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر مصدرا جيدا للمعلومات .

١٨- عدم الانبهار بنجاح الآخرين ، و القيام بتعديل الخطة إذا اقتضى الأمر ذلك .

١٩- الذهاب الى جلسات التفاوض في وقت مبكر لاستطلاع الموقف و تقويمه .

٢٠- عدم التردد حتى لا يضعف الموقف التفاوضي وعند عمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع فانه يمكن التعرف على ذلك بشيء من الذكاء .

٢٠٣٠٢. مبادئ تتعلق بالسلوك التفاوضي :

١- عدم التظاهر بغير الحقيقة ، وعدم مهاجمة الآخرين وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك .

٢- الإيجابية عند مناقشة مشكلات الآخرين ، وعدم بدأ الحوار التفاوضي بجمل استفزازية أو بنظرة عدوانية أو إثارة جروح غائرة تسببت فيها .

٣- عدم إحراج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطئوا ، والتجاوز عن ذلك الخطأ و الانتقال الى نقطة أخرى .

٤- عدم الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع .

٥- عدم الرد القاسي والعبارات العدائية و الملاحظات الناقدة .

٦- إظهار الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة .

٧- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر .

٨- التفكير جيدا قبل التكلم و احترام الرغبات الشخصية و المهنية للآخرين .

٩- التفهم للأحاسيس الشخصية ، وجعل الآخرين يشعروا بالتضحيات والتنازلات التى قد يضطرون الى تقديمها .

٣٠٣٠٢. مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات :

يحكم نظام العمل في المفاوضات عادة مجموعة من المبادئ :

١- عدم التراجع ، مع التعرف على أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التى تم التوصل إليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل .

٢- العمل كأعضاء فريق معا في المفاوضات ، ويجب على كل عضو فيه أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي .

٣- الحرص على أن تكون الإجابات صحيحة ، و خاصة في بداية الجلسة التفاوضية.

٤- الحرص على حسن المظهر و السلوك في أثناء جلسات التفاوض .

٥- عدم العجلة في الأمور .

٦- عدم التكبر و التفاخر ، وكذلك عدم تصيد الأخطاء .
٧- التمدق ، حيث يمكن أن يعرف كل طرف كل شئ عن الطرف الآخر .
٨- عدم التأخر عن الوقت المحدد .
٩- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به .
١٠- أن يكون أعضاء الفريق التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر ، مع اختيار أعضاء الفريق بعناية .
١١- تجنب التعقيد ، و بدأ المفاوضات بملخص مفهوم ، واختيار الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الظرف المناسب لها .
١٢- عدم الوقوع في شراك من يفتعل الغضب حتى لا يتم فقد التوازن .
١٣- تفحص بنود الاتفاقية التى تم التوصل إليها ، وخاصة إذا تم صياغتها بواسطة الطرف الآخر ، مع الحرص على الطباعة الجيدة ، و تسجيل الملاحظات على بنود الاتفاقية ، وإعادة قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريا للقضاء على أى سوء فهم لأية نقطة من النقاط التى تم الاتفاق عليها .

٢٠٣٠٤. مبادئ تتعلق بالتكتيكات التفاوضية :

١- طرح أسئلة للحصول على إجابات إيجابية .
٢- المرونة ، فالتنازل المقدم يمهد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر .
٣- التوصل إلي اتفاق .
٤- تأجيل مناقشة القضايا الأساسية ، و إعطاء الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف فقد يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو الأهداف .
٥- المحافظة على الاجتماع في مساره الصحيح ، و اليقظة لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالإجماع عن مساره المحدد وتذكر هدف الاجتماع .
٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة .
٧- مغادرة غرفة الاجتماعات إذا كان هناك ضرورة للتشاور مع المساعدين .
٨- المبادأة في طرح المسائل الرئيسية في الوقت المناسب وتأجيل مناقشة النقاط الحساسة .
٩- معالجة توتر المشاركين باقتراح وقت للراحة .

١٠- كلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجابتهم أسرع وأكثر إيجابية .

١١- الجلوس على رأس المائدة الخاصة بالاجتماعات وتوجيه عملية الجلوس .

١٢- طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع .

١٣- الحرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى حتى تكون هناك فرصه للوصول الى اتفاق أسرع .

١٤- تقديم التنازلات بحذر حتى لا تكون هناك قدرة على الوفاء بما تم الالتزام به .

١٥- عدم إطالة وقت الاجتماعات إذا ما تم الشعور بأن الأهداف قد تحققت و التحديد في العرض المقدم لطرف الآخر .

١٦- طلب استراحة قصيرة لتخفيف حدة التوتر و العودة لاستكمال الحوار .

٢٠٤. الفريق التفاوضي :

يزداد إستخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من المفاوض الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدا، و أن توافر المزيد من المعلومات في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد ، كما أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الظنون التي قد تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها .

٢٠٤٠١. أهمية إستخدام الفريق التفاوضي :

تنبع أهمية إستخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية ، وقدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء . وتأتي هذه الأهمية من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي : دور المتحدث ، و دور المقرر (المسجل) ، و دور الموجه ، وأنه من الصعوبة على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح ، و اذا كان يمكن لشخصين أن ينجزاها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلا على أية حال .

حدود إستخدام الفريق التفاوضي :

إن استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة ، إلا انه يوجد قيود تحول دون كثرة استخدامها :

١- القيد الاقتصادي .

٢- القيود المتعلقة بحدود الوقت و الواجبات العادية للأعضاء .

٣- قيد التنسيق .

٤- قيد التعاون .

٥- قيد العدد ، إذ يفضل ألا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم .

٢٠٤٠٢ . تكوين الفريق التفاوضي :

عند النظر الى تكوين الفريق التفاوضي فانه من الضروري النظر الى المهارات الفنية ، وإلى أنماط شخصيات أعضاء الفريق ، و الى الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء ، و بالتالي يجب أن يتكون الفريق التفاوضي من أعضاء لديهم المهارة الفنية

للعمل بفاعلية في جميع الحالات التى يتوقع أن تغطيها المفاوضات ، و أن يكون الأعضاء متوافقين في الطبائع و الأمزجة مع بعضهم ، و مع من يمثل الطرف الآخر .

٢٠٤٠٣. حجم الفريق التفاوضى :

ترى إحدى وجهات النظر أن حجم الفريق التفاوضى ينبغي أن ينسجم مع القول المأثور " إن أفضل اللجان هى التى تتكون من شخص واحد " (٢٤) ، وذلك لأن مشكلات التعاون و التنسيق والاتصال بين أعضاء الفريق تفوق - في تأثيرها السلبي على عمل الفريق (المشكلات التى يثيرها الفريق الخصم) ، وترى وجهة نظر أخرى أن العمل التفاوضى يحتاج الى مجموعة من الخبرات و المهارات التى قد لا تتوافر لشخص واحد ، الأمر الذى يفرض اللجوء الى الفريق ، و يرى أحد الكتاب أن حجم الفريق ينبغي أن لا يزيد عن أربعة أشخاص وذلك بحكم العوامل التالية :

(١) الرقابة على الفريق :

فان أربعة أشخاص يعتبرون عددا مناسبا ومقبولا إذ تقضى مبادئ الإدارة التقليدية بشيء من التحفظ بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ثلاثة وخمسة أشخاص . كما وأن وجود أكثر من أربعة أشخاص يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة ، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد.

(٢) مدى الخبرة :

إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات إذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق المفاوض .

وقد تحتاج بعض المفاوضات الى خبرات متخصصة والى مناقشات تفصيلية ، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضوا من الفريق و عدد من المختصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية .

(٣) تغيير العضوية :

ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات . و كلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة الى أشكال معينة من الخبرات .

(٤) مجالات التفاوض :

يجب أن يضم الفريق التفاوضى مفاوضا مؤهلا في كل مجال من مجالات التفاوض ، ويمكن الدعم بعدد من الخبراء و الاختصاصيين اذا ما دعت الحاجة الى ذلك .

وفى المفاوضات الأقل تعقيدا قد يغطى المفاوض الواحد مجالين على أن يخضع لتدريب مناسب في المجال الذى تكون فيه مهارته محدودة .

إن وجود أكثر من شخص الى أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق :

- القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية .
- استخدام أساليب متعددة في النقاش .
- عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الارهاق ، وخاصة إذا جرت المفاوضات خارج البلاد.
- مواجهة الشكوك و الشبهات .

٢٠٤٠٤. اختيار رئيس الفريق التفاوضي وواجباته :

إن منزلة رئيس الفريق التفاوضي ومكانته مسألة في غاية الأهمية ، إذ يجب أن يتمتع بمنزلة ومكانه مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم . فالتباين في المكانة وفى سلطة اتخاذ القرارات قد يجعل أحد الفريقين خاضعا للآخر ؛ وبالتالى ظهور بعض صور السلوكيات الدفاعية والهجوم المضاد و الاحتواء من قبل الفريق الآخر . وليس هناك أسلوب معين مفضل على أسلوب آخر لاختيار رئيس الفريق ، إذ المهم أن يعمل الفريق بفاعلية .وتعتمد فعالية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب لذي إعتادوه . فإذا كانوا يعملون ضمن مؤسسة يميل نمط القيادة فيها الى الفردية ففي هذه الحالة يكون الفريق بحاجة الى رئيس من نوع مماثل ، وعند ذلك فان هذا الرئيس يتحمل المسئولية الكاملة في اتخاذ القرارات في أثناء المفاوضات ، ويكون دور أعضاء الفريق تقديم المعلومات وتزويده بالآراء . وإذا ما قام نمط القيادة في المؤسسة على الديمقراطية وتفويض السلطات والمشاركة ، فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى نمط مشابه في القيادة كي يطلق طاقات أعضاء الفريق و يشجعهم على الإسهام الفعال .

وما يجب أن نؤكد عليه أن على رئيس الفريق التفاوضي أن يلم بكل القضايا المتعلقة بالمفاوضات لتمكينه من المشاركة في كل بند من بنود المناقشة ، و في توجيـــه أنشـــطة الاختصاصيين العاملين معه و تنسيقها .

وواجبات رئيس الفريق التفاوضى هى :

- اختيار أفراد الفريق التفاوضى .
- إعداد خطة المفاوضات و إجراء المفاوضات .
- إدارة المفاوضات و اتخاذ القرارات في المسائل التالية :
  - مستوى التنازلات وتوقيتاتها .
  - الدعوة الى اجتماعات النقاش للفريق التفاوضى .
  - فض الاجتماعات .
  - إعداد تقرير المفاوضات .

بالإضافة الى ذلك فإن على رئيس الفريق التفاوضى واجبات عامة أخرى تتمثـــل في الحصول على أقصى إسهام ممكن من كل عضو ، وإذكاء روح أعضاء الفريق من قبـــل رئيسهم للفريق الخصم ذات أثر كبير في حفزهم على المشاركة . كذلك يجـــب عليـــه التأكد من أنه لا خلاف في وجهات النظر بين أعضاء الفريق المفاوض و أعضاء الفريـــق الداعم .

٢ .٥. اختيار المفاوض وتدريبه ودوره :

بالإضافة الى المهارات والقدرات الفنية ، لابد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض . فإذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فحينئذ يتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض ، و أن يكون متوافقا مع الأعضاء الآخرين في الفريق . أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات . و أهم المعارف و القدرات في المفاوضات التي يجب أن يتسم بها المفاوض :

- معرفة فنية بتقنيات المفاوضات .
- معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي .
- قوة احتمال ذهنية و بدنية .
- قدرة على التعبير وعلى الاستماع و على تحليل المناقشات الموضوعية .
- قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر .
- قدرة على العمل في ظل الضغوط والاحتفاظ بالهدوء حتى حين يتعرض للضغوط القاسية .
- قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية .
- قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية .
- قدرة على التكيف و التعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة ، و الابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي .

ومن الواضح أن المعارف يجب تعليمها للشخص ، أما ما تبقى من عناصر فهي خصائص شخصية الفرد و المؤثرات البيئية المحيطة . و التدريب يمكن أن ينمي قدرة معينة في الشخص مثل القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر ... وعموما لدى اختيار المفاوض لابد من أخذ بعض العوامل بعين الاعتبار مثل المعرفة الفنية المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعملية التفاوضية ، وتوافر مجموعة من الصفات الشخصية مثل الطموح و الثقة بالنفس و العقلية الابداعية و المنظمة وحسن الاستماع والإدارة القوية و القدرة العالية على تحمل الإحباط والعقلانية و البعد عن العاطفة .

تدريب المفاوض :

يشير الواقع العملي في الدول العربية إلى أن المفاوض يتم اختياره بافتراض انه سيتعلم ما يحتاج إليه من خلال الممارسة ، وسيكتسب الخبرات المطلوبة في أثناء العمل التفاوضي . ولكن هذا المنحى غير صحيح على الإطلاق فهناك حاجة إلى صقل و اختبار هذه الخبرات التي يكتسبها و بالتالي لابد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض ، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم و القوانين التي تحكم العملية التفاوضية .

الأدوار التي يقوم بها المفاوض :

يقوم المفاوض بعدة أدوار لكي يحقق أهدافه أهمها :

أ ـ الدور الشخصي :

ويمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معاييره و قيمه الشخصية بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر . وقد يؤدى ذلك الى وجود أدوار متعارضة لدى المفاوض حين يجبر على عمل شئ يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية .

ب - الدور الذي يقوم به المفاوض و المحدد تنظيما :

وهذا الدور تفرضه المنظمة التي ينتمي لها المفاوض .

حـ - الدور المتوقع من الطرف الآخر :

فكل طرف يتوقع من الطرف الآخر دورا معينا في المفاوضات فإذا كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة متباينة مع الأدوار الفعلية .

لذلك فإن نجاح المفاوضات يتوقف فيما يتوقف عليه معرفة المفاوض بالدور الذي يلعبه الطرف الآخر و أسبابه و الدور المحدد ذاتيا و الدور المفروض عليه والدور الذي يمكن أن يلعبه حتى يقوى مركزه التفاوضي وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبنى أدوار مختلفة أكثر إيجابية .

٦٠٢ . **استراتيجيات التفاوض و تكتيكاته :**

والاستراتيجية هى الإطار العام للتحرك و الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمه ذلك الى سياسات و مبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية ، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى .

- **أما التكتيك** : فهو التخطيط للتنفيذ ، و يركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط ، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ ، فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقا وهذا الإطار هو الاستراتيجية .

هذا ، ويلاحظ أن الاستراتيجية و التكتيك من قبيل الاصطلاحات النسبية ، فالتكتيك الذي يلجأ إليه مستوى إداري معين يعتبر بمثابة إطار للعمل - أي استراتيجية _ يلتزم بها المستوى الأدنى . و الفريق المفاوض عادة ما يوجه سلوكه وتصرفاته في إطار الخطط الموضوعة من قبل المنظمة التي يمثلها ، وهذه الخطط تعد قيدا على حركته يحدد إطارا لتحركاته لا يجب أن يخرج عنه وبالتالي تكون خطة المنظمة بمثابة الخط الإستراتيجي الذي يلتزم به الفريق المفاوض .

يعد اختيار الاستراتيجية المناسبة ، الأساس الجيد الذى تبنى عليه وفوقه كافة عناصر العملية التفاوضية ، وفى نفس الوقت الطريق الموصل للنجاح الدائم في هذه العملية . و إذا كانت للاستراتيجية التفاوضية هذا القدر الكبير من الأهمية فان هذه الأهمية تنصرف أيضا الى التكتيكات المصاحبة لها و المبنية عليها .

فالاستراتيجية أشبه بأساس البناء الذي سيقرر كم عدد الأدوار التي سترتفع فوقه ، وتشكل التكتيكات الحوائط والجدران وتشكيلة الألوان التي سوف تعطى للمبنى معالمه ورونقه .

ومن ثم فان الاستراتيجيات و التكتيكات عمليات متكاملة الهدف والممارسة و التسانح ، ولكل منها دور تقوم به وهدف تسعى الى تحقيقه، و من ثم فإن أي خطأ في ممارسة و اختيار أى منها سوف يؤثر على دور ونتيجة كل منها بشكل كامل و أن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمي و ضروري للآخر .

والاستراتيجية كمصطلح تعنى ذلك الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى ، و الأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع ، و الأطول و الأبعد بالنسبة لعنصر الزمن و الذى يتم بناء عليه تناول القضية التفاوضية من جانب أحد أطرافها لمواجهة الطرف الآخر بالتفاوض للوصول الى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين .

أى أن الاستراتيجية هي الإطار العام الذى يحدد الطريق والمسار ويضع القواعد و المنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية ، وبمعنى أخر تنصرف الاستراتيجية الى عملية تعبئة و تجنيد واستخدام أو إدارة كافة الجهود والإمكانيات المادية و غير المادية و بما فيها العوامل السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و القانونية و العقائدية و التكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل . أي أن الاستراتيجية التفاوضية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام ، و لذلك فإن الا ستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطى وتحدد عنصرين :

أولا - عنصر الشمول - أى أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكافة عناصر القضية التفاوضية .

الثاني - عنصر الزمن - أى الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها .

ومن ثم فان الاستراتيجية التفاوضية تعد أشمل و أوسع من حيث المستوى الذي تعطيه و أطول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها وتعد في الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذي تشغله حيث يجب أن تحتوى على كافة العناصر الخاصة بالقضية بكاملها و بكافة أبعادها و جوانبها .

في حين أن التكتيك ينصرف الى التصرف الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين المتفاوضين و الذي يعتمد على السلوك أو التصرف المباشر في جلسة المفاوضات ومن ثم فهو الأقصر زمنا و الأقل شمولا وحجما من الاستراتيجية .

كذلك ينظر الى التكتيكات عموما بوصفها أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب . وبالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تهتم جميعا بإيجاد الظروف التى يؤدي منها التفاعل الشخصي بين المفاوضين الى الاتفاق على شروط تكون أقرب الى وجهة نظر المفاوض وتحقيق على الأقل أدنى هدف له ، أو تحقيق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب .

ثمة تعارض بين دور المفاوض ودور الخصم ويحكم هذا التعارض مجموعة من العوامل هى :

١- الطريقة التى ينظر من خلالها المفاوض الى خصائص الدور .
٢- شخصية المفاوض ومدى انسجام هذه الشخصية أو عدم انسجامها مع نظرته لخصائص الدور .
٣- مستوى طموح المفاوض مقارنا بمستوى طموح خصمه فتزداد درجة المعارض بتباين مستوى الطموح .
٤- مدى تفاعل المفاوض مع الخصم وشعوره بأن خصمه يتفهم موقفه .

٢٠٦٠١. العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات و تكتيكات التفاوض :

لا تصلح كل استراتيجية لكل موقف وفى كل وقت أو مع أى طرف ، كما قد ينجح نفس التكتيك في حالة ما نجاحا كبيرا ، ويفشل بالكامل في حالة تفاوضية تالية مباشرة . ذلك لأن كل موقف تفاوضى يتميز بظروف خاصة به تؤثر على تحديد الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة للاستخدام فيه . ويمكن بصفة عامة أن نميز عددا من العوامل الرئيسية التى تؤثر في اختيار الاستراتيجيات و التكتيكات المناسبة للتفاوض وذلك على النحو التالى :

١- حاجات كل طرف من أطراف التفاوض و اتجاهاته .
٢- مراكز القوة النسبية للمفاوضين .
٣- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها .
٤- المهارات النسبية للمفاوضين .

٥- أهمية التوصل الى اتفاق .

٦- الوقت المتاح .

٧- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق .

٨- الخبرات السابقة بالطرف الآخر .

٩- السلوك المتوقع للخصم .

١٠- شخصية الخصم .

١١- اعتبارات أخرى محيطة بالموقف التفاوضي ذاته .

٢٠٦٠٢. بعض الاستراتيجيات الهامة :

وهناك العديد من الاستراتيجيات ، و التي يعتمد اختيارها على عدد من العوامل أهمها ميزان القوى ، وشخصية المفاوضين ، و الوقت المخصص للمفاوضات ، وأهمية المفاوضات ونتائجها المتوقعة .

١٠٢٠٦٠٢. الاستراتيجية التعاونية :

تتطلب هذه الاستراتيجية مناخا إيجابيا يساعد أطراف التفاوض للعمل معا ، ويحسن إستخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معا للتوصل الى اتفاق يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض . وتتميز بالثقة و الانفتاح في التعبير عن الأفكار و الإصغاء وعدم المباغتة (المفاجأة) ومعرفة حاجات كل طرف بدقة ، وعادة لا يتم إستخدام أساليب الضغط والتهديد و الاستفزاز و التسلط .

٢٠٢٠٦٠٢ . الاستراتيجية التنافسية :

تستخدم حين يكون أحد أطراف مهتما بالعمل لمصلحته فقط ويصبح نشاطه هو محاولة تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر ، وتقوم على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر من الربح في المفاوضات ، و تقوم على أساس السرية وعدم الانفتاح و السلوك العدواني وعدم الثقة بالطرف الآخر ووفقا هذه الاستراتيجية تستخدم مختلف وسائل التأثير بالإضافة الى أساليب المفاجأة و المباغتة و التهديد والوعيد و الهجوم.

٣٠٢٠٦٠٢. الاستراتيجية القتالية :

تعتبر أكثر عدوانية من الاستراتيجية التنافسية ، وهدفها الأساسي ليس تحقيق أقصى قدر من الربح فحسب بل تحقيق أكبر خسارة ممكنة للطرف الآخر ، و يستخدم المفاوض أساليب الاستفزاز وإظهار الغضب وعدم إعطاء المعلومات ومحاولة السيطرة على جدول الأعمال و التهديد بالانسحاب من المفاوضات ، وقد يستخدم أساليب غير أخلاقية كالرشوة و التجسس ...وغيرها .

٤٠٢٠٦٠٢ . استراتيجية التبعية :

ينحصر اهتمام المفاوض في تحقيق مصالح الطرف الآخر ، في محاولة منه لتجنب النزاع و المواجهة . ومن الأساليب المستخدمة الموافقة على طلبات الطرف الآخر ، و الإصغاء لحاجاته ، و إستخدام أسلوب التملق و الخضوع وإعطاء كثير من المعلومات .

٥٠٢٠٦٠٢ .استراتيجية "متى" :

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يدخل متغير جديد الى العملية التفاوضية وبقاء جميع العناصر و المتغيرات الأخرى على ماهي عليه . بالإضافة الى أنها تنطوي على حس زمني مقبول يستخدم لتغيير وضع راكد الى متحرك جدا .
والذي يمكن تأكيده هنا أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما يتأكد المفاوض أن الطرف الآخر المتفاوض معه لا يؤمن بالروح التعاونية في المفاوضات ، ويريد الاستئثار بنتائج المفاوضات بالإضافة الى ضرورة اتسام المفاوض بالهدوء وقوة الأعصاب .

وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من التكتيكات التي يستخدمها المفاوض في تحركاته طبقا للمواقف المختلفة وتشمل :

١ - التسويف (الصمت المؤقت) :

وذلك عن طريق التوقف أو الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة أو الرد بسؤال مضاد حتى يمكن الاستفادة من الوقت لتقرير ما ينبغي عمله وإعطاء فرصته للتفكير ودراسة مغزى سؤال الخصم وما ينطوي عليه من أهداف و تحركات .

ومما لاشك فيه أن ذلك يعطي وقتاً يستغرقه الطرف الآخر للتفكير أيضاً وتعديل أهدافه و ترسيخ استنتاجاته وتحركاته التالية بعد أن يتلقى الإجابة .

ويعتبر هذا التكتيك ضرورياً للتفاوض و ذا أهمية بالغة فهو يمنح المفاوض الــذى يتبعــه فسحة من الوقت ليدرس الأمور ويقيس عباراته بالمقياس الصحيح .

ولكن من المهم متى يكون التوقف و المفاوض الماهر يسمع و لا يتكلم الا بعد أن يضطـره الموقف لذلك .

٢ - المفاجــأة :

يتضمن هذا التكتيك تحركا مفاجئا في الأسلوب أو النقاش وغالباً ما يكــون التغيــير في الموقف عميق ومفاجئ بالرغم من أنه (التغيير) لم يكن مطلوبا بهذه الصورة .

وقــد يكــون هذا التغيير مصحوبا بعلامة مميزة مثل ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد وقد يؤدى عنصر المفاجأة الى نجاح عملية المفاوضات. والحصول علـى النتائج المطلوبة و قد يؤدى الى رد فعل خطير .

٣ - الأمر الواقع :

يستخدم عندما يكون هناك شك في الوصول الى الاتفاق على عمل محدد أو نتيجة محـددة يمكن وضعها في صيغتها النهائية قبل بدء المفاوضات .

ومما لا شك فيه أن هذا التكتيك يحفه العديد من المخاطر ، و يحتاج نجاحه الى توافر عــدة عناصر أساسية لابد أن يتأكد صاحب هذا التكتيك من وجودها فعلا فاهمها :

أ - احتمالات عالية لقبول الطرف المعارض للنتيجة في نهاية المطاف .

ب - أن تفوق الخسارة التى يتكبدها الطرف المعارض في استمرار المعارضة من الناحيــة المادية و المعنوية الخسارة التى تحدث نتيجة تقبله الأمر الواقع .

ج- أن يتأكد هذا التكتيك أن النتائج الأولى لاتباعها تنطوى علــى عوامــل جــذب ومحفزات للطرف المعارض تجعله يخفف من معارضته ، و أن تكون هذه النتائج ســريعة الحدوث ولو بصورة جزئية لكسب التأييد .

٤ - **الانسحاب الهادئ :**

يعتمد على استعداد المفاوض لكى ينسحب ويتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) ويمكن أن تحل المشكلة عن طريق كلمة اعتذار عما فات .

٥ - **الانسحاب الظاهري :**

عندما يشعر المفاوض أن في قدرته التحكم في الموقف ولكنه يريد أن يحصل على القدر الأكبر من المميزات ، فيعلن إنسحابه في اللحظة الحاسمة وهو يعلم تماما أن الصفقة لا رجعة فيها فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصومه و يعتبر هذا التكتيك مزيج من تكتيك التسويف والخداع .

ويمكن استخدام هذا التكتيك في المفاوضات لكنه ليس مجندا وتحاربه القوانين العامة في الدول وتحاول أن تضع الضمانات لتمنع حدوثه بقدر المستطاع .

٦ - **التحول (الكر والفر) :**

ويعنى استعداد المفاوض أن يحول موافقة ويغيرها طبقا لظروف المفاوضات وفى ظل هذا المفهوم يجب على المفاوض أن يستعد ليكر ويفر ، ويزيد وينقص ، ويقدم العروض ويسحبها في نفس الجلسة طالما أن ذلك يحقق له مميزات بشرط ألا يكون التفاوض قد وصل الى نهايته وأن يضع المفاوض مصلحة المنظمة التى فوض للتحدث باسمها فوق أية اعتبارات شخصية ولهذا فإنه مستعد لأن يسحب ما وعد به إذا وجد أن مصلحة المنظمة في ذلك .

٧ - **القيود (نهاية المطاف) :**

يدخل بعض المفاوضين عمليات التفاوض متبنيا تكتيكيا يعرف باسم تكتيك القيود وهو أن يضع قيودا على الوقت أو قيدا على الاتصال ومثاله فترة صلاحية العروض ويبنى هذا التكتيك على إعطاء الخصم انطباع خاطئ وفى نفس الوقت إخفاء التحرك عن الخصم لمفاجآته وعدم معرفته تحركات المفاوض .

ومن الأساليب الشائعة في ذلك أن يتعمد المفاوض تسريب لبعض البيانات الخاطئة لخداع الخصم وذلك من خلال خطأ متعمد يرتكبه أحد المفاوضين أو من خلال أوراق يلقـون بهـا في سلال المهملات على أنها مسودات لبعض تحركاتهم أو من خلال خروج أحد أفراد الوفد معلنـا بذلك وصول المفاوضات الى قرب الطريق المسدود وغير ذلك من أنواع الخداع الذى يحاول بـه المفاوضون إعطاء انطباعات خاطئة لخصومهم حتى يستطيعوا أن يكسبوا المزيد من المميزات .

٢٠٦٠٢٠٦. استراتيجية " كيف وأين " :

تنطوى هذه الاستراتيجية في أغلب الأحيان على الروح التعاونية لأطراف المفاوضات اتجاها وسلوكا . ولكن ليس بالضرورة تطبيقها على مختلـف الموضوعـات والمواقـف التفاوضية بنفس الاتجاه و المسلك . وتركز هذه الاستراتيجية على أسلوب التطبيـق و كيفية المعالجة للمشكلة أو الموضوع المطروح للنقاش وفى حالة وجـود أحـد أطـراف التفاوض من النمط الاستغلالي أو القلق فان جو المفاوضات يشوبه شىء من التعقيد .

ومن الأساليب التكتيكية التى تنطوي على هذه الاستراتيجية :

١ - المشاركة :

يستخدم هذا الأسلوب من قبل المفاوض ليظهر للمفاوض معه بأنه يتحلى بـالروح التعاونية لمعالجة الموضوع بالروح التعاونية لمعالجة الموضوع المتفاوض عليه .

ويعتمد المفـاوض الذي يتبنى هـذه الاستراتيجـية على المعونـة من الآخرين (الوسطاء) بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ولكـي تنجـح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة و الأهداف العليا لكل الأطراف الذين يكونون فيما بينهم اتحادا أو تحالفا يلتزمون بمعاونـة كل منهما الآخر عندما يحتاجون إليه .

٢ - المساهمة :

وتبنى هذه الاستراتيجية بجعل المفاوض مستعد لتقديم تنازلات أمام خصمه الـذى يرى فيه فرصة لادخاله الى سوق جديده أو لفتح مجال عمل أمامه يمكن أن يستفيد منه في المستقبل ، فان هذا الخصم يكون من وجهة نظر المفاوض أحد المساهمين الذين ساهموا في عملية انتشاره و تثبيت أقدام منظمته في أعمال أخرى كما تبنى هذه الاستراتيجية قـد يعنى في بعض الأحيان مساهمة المفاوض في منع منافسه من الاستمرار في العمل فيتقـدم

للمفاوضات واضعا في اعتباراته المصلحة التي يمكن أن يجنبها من الحصول علـــى الصفقه لا من أجل فائدها المباشرة ولكن من أجل حرمان منافسة من الحصول عليها .

٣- مفترق الطرق :

عندما يتبع المفاوض هذه الاستراتيجية فانه يجب أن يستخدم عدة قضايا للمناقشـــة في وقت واحد حتى يستطيع الحصول على حل حاسم في بعضها ، وبذلــك يســتخدم التنازلات التي قدمها في القضايا السطحية ليحصل من خصومه على تنازلات مقابلــة في بعض القضايا الكبيرة مدعيا أنه طالما قد تماشى معهم فيجــب أن يقــابلوه في منتصــف الطريق وهى استراتيجية معقولة يمكن أن تؤدى الى حل بعض الخلافات . ولكن التحذيـر الذى يجب أن ينتبه إليه المفاوض هو أنه اذا أبدى تنازلات في القضايا البســيطة و كــان موفقا في التوقيت وفى تحركاته فان الخصم سيكون قد تعود منه هذا الأسلوب ويطالبــه بمزيد من التنازلات .

٤- التغذية :

تستخدم هذه الاستراتيجية لمحاولة كسب مميزات كبيرة باقل جهد على أن تتحــرك ظاهريا في اتجاه معين لتغطية هدف ثانوي و أنت تقصد في الحقيقة أهدافا أخــرى أكــثر عمقا وأهمية مستخدما الهدف الظاهري كغطاء .

٥ -العشوائية :

تسمــى هذه الاستراتيجية بلعبة الحظ ، فإن المفاوض يعتمد في تحركاته على خطـة في ألا ينتبه الخصم الى ما يدبره له وأن يكون الخصم أقل يقظة وحيطة منه، وبذلك يتحــرك عشوائيا بمعنى أنه قد ينسحب تكتيكيا ليؤثر على خصمه اعتقادا منه أن اللعبة قد تخيــل على الخصم فيحصل المفاوض على ما يشاء .

ومن خلال هذا التكتيك قد ينجح أو يفشل المفاوض ليس اعتمــادا علــى بيانــات مدروسة - ولكن اعتمادا على الإحساس الداخلي الذي يشعر بــه . فــهناك بعــض المحظوظين الذين يحالفهم الحظ في تحركاتهم فيدخلون المفاوضــات في الوقــت المناســب ويقومون بتحركاتهم بالطريقة التي تؤثر تماما على خصومهم دونما استعدادات أو دراسات مسبقة .

وبالرغم من وجود مثل هذه الحالات ونجاحها إلا أنه لا يجب اللجــوء إليــها إلا إذا وصلت المفاوضات الى طريق مسدود .

٦ - أسلوب الخطوة خطوة :

ينطوى هذا الأسلوب على السير باتجاه الخصم بخطى هادئة ومدروسة في الحالات الآتية :

- إذا كان الخصم (المتفاوض معه) يمسك بتلابيب الموضوع المتفاوض عليه بقوة .
- إذا كانت الإمكانيات و الفرص المتاحة للمفاوض محدودة والقيود المفروضة كبيرة .
- إذا كانت عوامل الضغط على المفاوض شديدة والمجالات التي يتحرك بداخلها محدودة مما يجعل الموقف التفاوضي للخصم أكثر رجحانا .

٢٠٦٠٢٠٧. بعض الاستراتيجيات الأخرى :

أولا - استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة :

- استراتيجية التكامل .
- استراتيجية تطور التعاون الحالى .
- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة .
- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة

ثانيا - استراتيجيات منهج الصراع :

- استراتيجية الإنهاك .
- استراتيجية التشتيت .
- استراتيجية أحكام السيطرة .
- استراتيجية الدمار .
- استراتيجية التدمير الذاتى .

٢. ٦. ٣. أهم أنواع التكتيكات فى التفاوض :-

١- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل .

٢- تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجاذب .

٣- تكتيك الطيب الشرس .

٤- تكتيك الاشعار بالذنب وتأنيب الضمير .

٥- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف .

٦- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية .

٧- تكتيك تجميع الجزيئات الفرعية .

٨- تكتيك الإخفاء والإبراز .

٩- تكتيك التهوين والتهويل .

١٠- تكتيك التشويه والتضليل .

١١- تكتيك التبديل والتعكيس .

١٢- تكتيك قلب الحقائق .

١٣- تكتيك إعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل .

١٤- تكتيك التتبع التاريخي والاستئصال العضوى أو التقاطع الزمني
١٥- تكتيك التراكم أو التناقص .
١٦- تكتيك المناورة .
١٧- تكتيك المواجهة والهروب .
١٨- تكتيك الضغط وجس النبض .
١٩- تكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم .
٢٠- تكتيك التهديد والترغيب .
٢١- تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت .
٢٢- تكتيك التوضيح والتعتيم والتجهيل .
٢٣- تكتيك الجدل .
٢٤- تكتيك تعزيز المواقف والكسب الدائم .
٢٥- تكتيك الإرهاق الجسدي .
٢٦- تكتيك المفاجأة .
٢٧- تكتيك التقابل في منتصف الطريق .
٢٨- تكتيك الإرهاب التفاوضى .
٢٩- تكتيك جذب الانتباه وتحويل النظر .
٣٠- تكتيك ألمس وأهرب .
٣١- تكتيك التلميح والإشارة الخفيفة .
٣٢- تكتيك التضامن المرحلى .
٣٣- تكتيك الصامت المرحلى .
٣٤- تكتيك فرض الأمر الواقع .
٣٥- تكتيك الإجهاض للمبادرات المقدمة .
٣٦- تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن (سقوف التفاوض)
٣٧- تكتيك التراجع أو الانسحاب المقطم .
٣٨- تكتيك اللجوء إلى التحكم .
٣٩- تكتيك ترسلني إلى سيبريا .
٤٠- تكتيك ازدواجية التعامل .
٤١- تكتيك التفضيل لنماضى والازدراء لكل جديد .

٤٢- تكتيك تكوين الجبهات والتحالفات الهشة أو المقوية .

٤٣- تكتيك الصدقة .

٤٤- تكتيك الرافعة التفاوضية .

٤٥- تكتيك الأرجوحة التفاوضية .

٤٦- تكتيك أجعله يأكل قطعة من الكيكة .

٤٧- تكتيك بيع رخيص تصبح مشهورا .

٤٨- تكتيك الخسارة القريبة أفضل من المكسب البعيد .

٤٩- تكتيك لا تهوى بالمطرقة بل يكفى أن تظل ممسكا بها .

٥٠- تكتيك الفراشة واللهب .

٥١- تكتيك من أنت .

٥٢- تكتيك الاندفاع المغرور للمعاند المتكبر .

٥٣- تكتيك حصان طروادة .

٥٤- تكتيك المدرس والتلميذ (الواعظ والمذنب) .

٢. ٦. ٤ . التكتيكات المضادة :

يكاد خبراء المفاوضات يجمعون على عدم استخدام كل التكتيكات التى تم ذكرها في نفس الوقت ، ذلك لأنها ليست على مستوى واحد من الفعالية . كما انه ليس هناك تكتيك ما ينصح باستخدامه لمواجهة تكتيك معين . فالمفاوضين المحترفون ليسوا أناسا آليين أو يعملون بصورة أوتوماتيكية . أن التكتيكات التى يقوم المفاوضون باختيارها تعتمد على إدراكهم لطبيعة القضايا المطروحة ، وخصائص الطرف الأخر ، ومدى تقدم المفاوضات ، ويمكن أيجاز بعضا من هذه التكتيكات .

١- توجيه الاهتمام نمو المشكلة :

أن علاقة العمل المبنية على الثقة والاحترام والتفاهم والصداقة تستطيع أن تجعل المفاوضات مرنه رفعاله . كما أن حاجة الناس إلى الرضى عن أنفسهم واهتمامهم برأي الآخرين فيهم ، غالبا ما يجعلانهم أكثر حساسية تجاه مصالح الطرف الآخر حيث لكل مفاوض نوعين من المصالح فهو يريد أن يصل إلى اتفاق تحقيق مصالحه الأساسية ، كما أن له مصلحة في علاقته

بالطرف الآخر ومن ناحية أخرى فان فهم المفاوض لطريقة تفكير الطرف الآخر يعتبر شيئا مفيدا يساعد في حل المشكلة .

كذلك فإن فهم وجهة نظر الطرف الآخر لايعني الموافقة عليها ، ولا يمثل هذا الفهم خسارة للمفاوض بل انه يتيح له مراجعة أفكاره حول وقائع الحالة ، ويسمح له بتضييق هوة الخلاف بينهما ويساعد على تقييم مصلحته الشخصية في ضوء ذلك الفهم . وفي هذا الإطار يمكن القول أن واحدة من المشكلات التي تظهر في المفاوضات تتمثل في إصرار كل طرف على موقفه .

والنقطة الجديرة بالذكر هنا أن الطرف المفاوض الآخر لن يهتم كثيرا بالطريقة التي من شأنها توجيه الاهتمام نحو حل المشكلة ، وتلك هي واحدة من القوى التي يملكها كل طرف في المفاوضات . إن القاعدة الأساسية لتغيير لعبة المفاوضات هي توجيه الاهتمام نحو حل المشكلة .

٢- **توجيه أسئلة حل المشكلات** :

بالرغم من أن الطريقة الأوفر نجاحا لتوجيه الاهتمام نحو حل المشكلة أن يتحدث عنها المفاوض لكي يجذب اهتمام الطرف الآخر لها ، فإن المدخل المناسب هو توجيه الأسئلة ، فبدلا من أن يعطي المفاوض الإجابة الصحيحة ، عليه أن يسأل السؤال الصحيح . ومن الأسئلة المفيدة التي يمكن إثارتها لتحقيق ذلك : لماذا ؟ ، لم لا ؟ ، ماذا يحدث إذا ؟ .

ثمة طريقة أخرى لاشراك الطرف الآخر في مناقشة البدائل المطروحة وهي أن تطلب منه الرأي والنصيحة على خلاف ما يتوقع من خلال سؤاله ماذا يقترح عليك أن تفعله ؟ ، وماذا سيفعل لو كان مكانك ؟ أو ماهي النصيحة التي يمكن أن يقدمها كي تقابل بها زملاءك أو ذوي العلاقة في الموضوع . كذلك سؤال ما الذي يجعل من حل القضية موضوع التفاوض عادلا ؟

وما يجب ملاحظة هو توقيت السؤال وطريقة طرحه ومضمونه . لذلك يجب صياغة الأسئلة بطريقة واضحة ومصممة لخدمة الهدف .

٣- **السماح للطرف الآخر بالتعبير عن مشاعر الاحباط لديه أو عن غضبه** :

قد يقوم المفاوض بإظهار علاقات الغضب ليبين لجمهوره بأنه ليس متساهلا لحمايته من النقد إذا توصل إلى اتفاق مع الخصم . لذلك يجب إعطاء الطرف الآخر الفرصة لأن يعرض شكواه ولاتقاطعه أو تترك الجلسة واستمع بهدوء ولاترد على هجوم الطرف الآخر ، بل يجب تركه يمضي في ذلك حتى يقول كل ما لديه ، وبذلك ستقدم دعما حقيقيا للمفاوضات .

٤- التجاهل ردا على موقف متشدد :

قد يعلن أحد طرفي التفاوض أن على الطرف الآخر أن يوافق على مطالبه أو يتركها ، أو أنه سيمهله فترة محددة من الوقت للرد عليه .

وهنا يجد الطرف الآخر نفسه ليس في وضع المتأكد مما يطالب به خصمه ، إذا قد يكون الأمر مجرد خدعه .

وعادة مايتم التحقيق من مدى جدية الخصم بتجاهل التكتيك والمضى في الحديث عن المشكلة كما لو أنه لم يسمع ماقاله أو بتغيير الموضوع المطروح للنقاش ، فإذا ما استمر الخصم في التذكير برسالته فإنه غالبا ما يكون جادا

٥- إعادة التفسير :

إن إعادة تفسير تعهد الطرف الآخر أو التزامه كهدف يسعى الجميع إليه يجعل من تراجعه أمرا سهلا .

٦- الاختبار :

إن واحدة من الطرق الناجحة في التعامل مع الحاجز الحجرى الذى وضعه أحد طرفى التفاوض هى الوقوف على مدى جدية هذا الطرف فيما حدده . ويتم ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة بلا تحد .

٧- التجاهل ردا على تهديد أو اهانة أو لوم :

إن إعطاء الانتباه للتهديد سيجعل التراجع عنه أمرا في غاية العسر ، كما أنه يوفر حافزا لمن قام بالتهديد على عدم التراجع ، وتقديم البرهان على جديد تهديداته . وبالتالي فإن تجاهل الهجوم كأنك لم تسمعه يعتبر مدخلا مناسبا في مثل هذه الحالات ، أو أن تلجأ إلى السرد على الخصم فإنه لايعنى ماقاله أو فعله . وإذا ما رأى الطرف الآخر أن أساليبه لم تعد مجدية فإنه غالبا ما يتوقف عن استخدامها .

٨- **تجنب هجوم الطرف الآخر** :

إذا أبدى الطرف الآخر أو مـارس عليك ضغطا ما فستميل إلى الرد عليـه بالمقـابل . ولكن رفضك لموقف الطرف الآخر لن يقدم شينا سوى تقييده في نطاقه بالمقـابل ، وإن الدفـاع تقييده عن اقتراحك سيعمل على تقييدك أنت ، وإن الدفاع عن نفسك في المفاوضات سـيحولها إلى صدام شخصى وستجد نفسك تدور في حلقة مفرغة من الهجوم والدفاع ، وستضيع قـدرا كبيرا من الوقت والجهد في حوار بلا فائدة .

٩- **صرف الانتباه عن الأخطاء السابقة والتركيز على العلاج المستقبلي** :

أن الفرصة متاحة دائما لصرف النظر عن الماضى والنظر إلى المستقبل ، بمعـنى التركـيز على ما يجب القيام به بشأن المشكلة بدلا من التركيز على المخطئ . وبذلك يتحـول اللـوم إلى مسئولية مشتركة لعلاج المشكلة .

١٠- **كشف الخداع** :

إن الطريقة المناسبة لمواجهة الخدعة هى التعامل مع الطرف الآخر بثقة وذلـك بتوجيـه الأسئلة التى تختبر مدى إخلاصه ، فإذا كان مخلصا فإن هذه الأسئلة لن تؤذيه أو تحرجه . أمـا إذا كان مخادعا فإنك ستكتشف ذلك ، وبسبب عدم مواجهتك له بطريقة مباشر فإنه سيظل محتفظـا بما وجهه حين يتظاهر أن ذلك كان خطأ أو أنه قد وقع شئ من سوء الفهم .

١١- **كشف تكتيكات الطرق الآخر** :

إن الشخص الذى يستخدم تكتيكا معينا يعرف تماما ما يريد أن يحصل عليه لذلك تحسـين أن تفرق الطرف الآخر أنك على وعى بما يريد .

والمشكلة هنا أن الطرف الآخر قد يعتبر كشف تكتيكاته هجوما من جانبك ، ولذلك من الأفضل إعادة صياغة التكتيكات وأن يفهم أنها إسهامات من جانبك أكثر من كونها خداعـا وأن لا تهاجمه شخصيا كأن تدعوه بالكذاب أو المخادع بل لابد من أن تساعده على حفظ ماء وجهـة وأن تجعل الأمر سهلا عليه للتحلل من هذه التكتيكات .

٤ .٧ . صياغة العقود والاتفاقيات التفاوضية :

منذ القدم كان اهتمام المجتمعات والتنظيمات على مختلف أشكالها بإقامة المراسم أثر إبرام الاتفاقيات والمواثيق .

وقد كانت القبائل العربية ولازال بعضها تحيض بمناسبة توقيع العهود والاتفاقيات الصلحية وفق طقوس دينية واجتماعية وإضفاء طابع الاحترام الشديد على الالتزام بتلك العهود والمواثيق .

ويجب ملاحظة أمرين أساسيين :

أ - المفاوضات التي تسبق عملية توقيع العقد والاتفاق .

ب - والمفاوضات التي تتخلل أو تواكب تحرير نص العقد أو الاتفاق .

بالنسبة للأمر الأول هو على النحو الذى ثم دراسته وتحليله ووفق الخطوات التى تم ذكرها .

أما المفاوضات التي تتخلل (أو تواكب) تحرير العقد أو الاتفاق فانها تتركز على بعض الجوانب الشكلية (الإجرائية) والتي تتعلق بالآتى :-

١- كيفية تحرير العقد أو الاتفاق .

٢- مكان التحرير وزمانه .

٣- من يتولى التحرير .

٤- طريقة تحرير العقد .

٥- اللغة أو اللغات التي يحرر بها العقد أو الاتفاق .

أما الجوانب الموضوعية فتتركز حول الآتى :-

١- منهجية العقد أو الاتفاق وكيفية تنفيذه من قبل كل طرف .

٢- دقة المصطلحات والعبارات المستخدمة بلغة العقد .

٣- في حالة استخدام اكثر من لغة لتحرير العقد ضرورة تحديد المعنى بدقة لكل مصطلح من المصطلحات ومدى استخدامه في تنفيذ الالتزامات وفق النتائج التي تم التوصل إليها .

٤- ضرورة الاشتراك التام من قبل المفاوض والمتفاوض في صياغة العقود والاتفاقيات ، وعدم ترك الأمر لطرف واحد يستخدم ما يراه من مصطلحات وعبارات تخدم أغراض.

٥- استخدام أسلوب الشرح والتوضيح ، وإذا اقتضى الأمر أسلوب الملحقات التوضيحية لكل تعبير أو مصطلح أو بند من البنود .

أنواع العقود والاتفاقيات :

تتعدد العقود والاتفاقيات بتعدد المفاوضات وتنوع مستوياتها ; دولية أو بين المؤسسات ، أو بين الأشخاص) ، وعموما يمكن تصنيف العقود والاتفاقيات التفاوضية إلى الآتي:-

١- الأحلاف والمعاهدات التي تتم وفق مراسم خاصة تقتضي مصادقة رؤساء الدول (المعنية) عليها .

٢- العقود ذات الصيغة القانونية أو الإدارية أو الفنية .

٣- تبادل الرسائل أو المذكرات الخطية المحررة بصيغ متناسبة .

٤- الاتفاقات الإدارية بين المؤسسات بغرض تطبيق عقود .

٥- البروتوكولات التي تتضمن عملية إيضاحات ، لترجمة مواقف تتطلب تفصيلات قانونية لاحقة أو للتأكد على نتائج محادثات ومشاورات .

٦- البلاغات المشتركة أو الأحادية عند الانتهاء من المحادثات والذي يعلن أحيانا عن برنامج عمل .

٧- المحاضر والتقارير عن وقائع المداولات عندما يتم الاتفاق عليها من أطراف المفاوضة .

٨- البلاغات أو الندوات الصحفية التي يتم الاتفاق عليها من قبل الوفود المتفاوضة .

٩- ملحقات الاتفاقات الرسمية التي تم الموافقة عليها .

١٠- الملحقات التي تتضمن إضافات أو تعديلات لنص الاتفاق الأصلي .

الهوامش

(١) د ٠ السعيد السيد شلبى ، خصائص واستراتيجيات التفاوض ، ابرومـاك (الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات) ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

(٢) ـــــــــــــ ، إجراءات التفاوض ، ابروماك (الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات) ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

(٣) د ٠ السيد عليوه ، مهارات التفاوض : سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

(٤) د ٠ جويت فيشر ، فن إدارة الاختلاف دليل المفاوض الفعال ، ترجمة علا أحمد ، مركز الخبرات المهنة للإدارة القاهرة ، ١٩٩٧ .

(٥) حسن الحسن ، التفاوض فن ومهارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ١٩٨٩ .

(٦) د ٠ حسن محمد وجيه ، التفاوض و إدارة المقابلات ، مكتب العبيكان الرياض ، ١٩٩٧.

(٧) د ٠ حسين الدورى ، فن التفاوض : أسسه وتطبيقاته ، جامعة بغداد ، ١٩٨٩ .

(٨) دونالد سباركس ، ديناميكية التفاوض الفعال ، ترجمة خالد حسن زروق وناصر محمد العديلى ، دار آفاق للإبداع العالمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

(٩) د ٠ صديق محمد عفيفى ود٠جرمين حزين سعد ، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

(١٠) د٠ عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ،مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٤ .

(١١) د٠ محمـد سالـم ، مهـــارات التفـاوض ، مكتبـة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩.

(١٢) د٠ محسن أحمد الخضري ، التفاوض : علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن ، مكتبة الانجلوا المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

(١٣) د٠ فريد النجار ، التفاوض والمفاوضـات التجاريـة : النظـريات الاستراتيجيات -المهارات - التجارب ، مطابع الأهرام التجارية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

(١٤) نادر أحمد أبو شيخة ، أصول التفاوض ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ، عمان، ١٩٩٧.

(١٥) ويليام أورى ، فن التفاوض ، ترجمة نيفين غراب ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

الفصل الثالث

عرض وتحليل لبعض مواقف التفاوض في المجالات المختلفة

٣. ١. التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى

- مقدمة

٣. ١. ١. مفهوم التفاوض في المجال التجارى والاقتصادى

٣. ١. ٢. أنواع المفاوضات التجارية والاقتصادية

٣. ١. ٢. ١. المفاوضات التسويقية

٣. ١. ٢. ٢. المفاوضات المالية والاستثمارية

٣. ١. ٢. ٣. المفاوضات البيئية

٣. ١. ٢. ٤. التفاوض في المجال التجارى الدولى

٣. ١. ٣. التخطيط للتفاوض الفعال في المجال التجارى والاقتصادى

٣. ١. ٣. ١. تحليل الموقف التفاوضى

٣. ١. ٣. ٢. وضع خطة زمنية

٣. ١. ٣. ٣. تحديد مصادر المعلومات

٣. ١. ٣. ٤. تحديد مصادر القوة والضعف لكل طرف في كل مرحلة من مراحل التفاوض

٣. ١. ٣. ٥. تحديد مكان التفاوض

٣. ١. ٣. ٦. تحديد معايير التفاوض

٣. ١. ٤. معايير نجاح المفاوضات في المجال التجارى والاقتصادى

٣. ١. ٥. استراتيجيات التفاوض التجارى والاقتصادى

٣. ١. ٥. ١. نموذج المكسب والخسارة

٣. ١. ٥. ٢. نموذج الأخذ والعطاء في المفاوضات التجارية

٣. ١. ٦. التكتيك المناسب للمفاوضات الثنائية التجارية

٣. ١. ٧. المنازعات التجارية

٣. ١. ٨. الأزمات التجارية المرتبطة بالتصدير والاستيراد

٣. ١. ٩. آليات مواجهة الأزمات التجارية

٣. ١. ١٠ . إرشادات للمفاوض التجارى

التوصيات.

الهوامش .

٣. ١. التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى

– مقدمة

تزداد الحاجة للمفاوضات فى الوقت الحاضر نظراً لتعدد وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح فى شتى مجالات الحياة. وتبرز أهمية الحاجة للتفاوض واتقان مهاراته بشكل خاص فى المجالات التجارية والاقتصادية بعد أن اتجهت معظم دول العالم إلى تخفيف القيود على حركة التجارة فيما بينها، وبعد تطور وسائل الاتصالات وتعدد وتنوع مصادر المعلومات، والذى تبرز معه أهمية إتقان مهارات التفاوض كسمات مطلوبة لاقناع الآخرين وتحقيق مكاسب من التعاون معهم. وفى هذا الجزء وبعد تناول أهم أنواع المفاوضات التجارية والاقتصادية، يتم توضيح الخطوات الرئيسية للتخطيط الفعال للعملية التفاوضية فى المجال التجارى والاقتصادى، مع الإشارة إلى معايير نجاح المفاوضات فى ذلك المجال. يلى ذلك تناول استراتيجيات التفاوض التجارى والاقتصادى مع التركيز على نموذجين هما الأنسب من وجهة نظر الباحث وبشكل خاص فى حالة التفاوض بشأن تبادل السلع والخدمات وعقد الصفقات التجارية والاقتصادية – التصدير والاستيراد -- وهى الحالة المأخوذ بها فى هذا الجزء. مع الإشارة إلى التكتيك المناسب للمفاوضات الثنائية التجارية. ومع اتساع دائرة التعاون بين الأفراد والمنظمات والدول فى المجال التجارى والاقتصادى نشأت العديد من النزاعات التجارية، وما تبع ذلك من وجود أزمات تجارية مرتبطة بالتصدير والإستيراد، لذا سيتم الإشارة إلى أنواع هذه الأزمات التجارية وآلية مواجهتها، ويختتم هذا الجزء بمجموعة من الإرشادات للمفاوض التجارى بالإضافة إلى التوصيات.

٣. ١. ١. مفهوم التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى :

التفاوض محاولة للوصول إلى اتفاق حول مسألة خلافية، أومشكلة، أو قضية يختلف فيها طرفان أو أكثر (١). وقد يكون التفاوض عملية مستمرة أو حدثاً واحداً وتفيد الخبرة السابقة فى تحسين ممارسة التفاوض فى المستقبل.

ومن المتغيرات المعلومة فى التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى: مواصفات وشروط موضوع التفاوض (استثمار – شراء وتوريد – استشارة – استيراد وتصدير) – العلانية أو السرية فى التفاوض – المعلومات والاتصالات غير الرسمية – الوساطة والوسطاء – كيفية انهاء المفاوضات بالعقود والتنفيذ والمساومة فى التفاوض (٢).

وقد يكون الحوار مساومة عندما يشعر أطراف التفاوض أنهم معتمدون على بعضهم البعض ، أى أن قدرة أحد الأطراف على الكسب مثلاً تعتمد على قرارات واختيار الأطراف الأخرى فى المساومة.

هذا وتتم المساومة فى المجال التجارى بين طرفين أو أكثر بخصوص الأسعار – شروط التسليم والنقل والتأمين، وما إلى ذلك. ومن أمثلة المساومة:

المساومة بين المشترى والبائع.

المساومة بين المستورد والمصدر.

المساومة بين المنظمات ورجال الأعمال مع مصلحة الضرائب أو مصلحة الجمارك.

مساومة المقرض أو المستثمر مع المقترض أو البنك.

ويلاحظ أن عملية المساومة لاتحتاج بالضرورة إلى توافر سوق، فقد يتم الاتصال بطريقة ما لايجاد سوق مفتعلة مثلما يحدث فى سوق الأوراق المالية والبورصة خاصة فى حالة وجود وسطاء وسماسرة ، وقد تكون المساومة مباشرة بين أطرافها مثل الممارسات العامة أو المحدودة أو غير مباشرة عن طريق وكلاء ومكاتب استشارية مقابل عمولة.

٣. ١. ٢. أنواع المفاوضات التجارية والاقتصادية :

تتمثل الأنواع الرئيسية للمفاوضات التجارية والاقتصادية فيما يلي (٣):

٣. ١. ٢. ١ . المفاوضات التسويقية :

يشتمل ميدان التسويق على عمليات التسعير والاعلان والتوزيع والترويج وتحديد(إقتسام) السوق والشراء والتوريد والنقل والمنافسة، الحصول على الدعم الحكومى، عقد وابرام المناقصات والممارسات والمزايدات.

ومن أهم مجالات المفاوضات التسويقية :

- مجال فض المنازعات بين حلقات التوزيع المختلفة.
- تجار الجملة – تجار نصف الجملة – تجار التجزئة – وكلاء التوزيع.
- مجال التفاوض حول مشكلات خدمة العملاء والشركة الموزعة.
- مجال التفاوض بين وكالات الاعلان والعملاء.
- مجال التفاوض بين عملاء البيع الآجل وشركات التسويق.
- مجال التفاوض مع الموردين بشأن الخصم – شروط السداد – شروط التوريد – النقل – التركيب– الضمان – تدريب العاملين – خدمات مابعد البيع.

٣. ١. ٢. ٢. المفاوضات المالية والاستثمارية :

ومن أمثلتها:

المفاوضات بين المنظمة والأطراف الأخرى ذات الصلة فى مجالات الاقراض ، الاستثمار المباشر، طرح أسهم أو سندات .

- التفاوض فى مجال استخدامات الأموال فى الاقراض والاستثمار.
- التفاوض بشأن ـ أسعار الفائدة – شروط السداد وعدد الأقساط وفترة السماح – تأمين الودائع.
- التفاوض فى مجال قياس الكفاءة المالية وتقييم الأصول والمديونية لأغراض الخصخصة أو الاندماج أو الانفصال أو التصفية.

٣ . ١ . ٢ . ٣. **المفاوضات البيئية** :

ومن أمثلتها:

- المفاوضات مع الشركات أو المنظمات الأخرى الاحتكارية والمنافسة.
- المفاوضات مع الحكومة أو الجمهور والرأى العام.
- التفاوض مع شركات دولية على الاستيراد أو التصدير.
- التفاوض بشأن شروط الدفع والتأمين والنقل وخطابات الضمان وأسلوب التسوية وسعر الصرف.
- التفاوض حول تغيير شروط الصفقات التجارية.
- التفاوض حول أضرار الاغراق وقضايا التعويضات.

٣ . ١ . ٢ . ٤ . **التفاوض فى المجال التجارى الدولى** :

ومن أمثلة ذلك النوع من المفاوضات مايلى:

- المفاوضات التجارية للانضمام للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) ومنظمة التجارة العالمية (WTO).
- المفاوضات مع البنك الدولى وصندوق النقد الدولى فى مجالات الاقتراض وبرامج إعادة الهيكلة والاصلاح الاقتصادى وخصخصة القطاع العام.
- المفاوضات حول المقومات المالية والفنية والدولية.
- المفاوضات لاستيراد الالات والمعدات والطائرات والتكنولوجيا المتقدمة.
- المفاوضات الخاصة بإنشاء الشركات الدولية والمشتركة وفروع الشركات والوكالات.
- المفاوضات حول جدولة القروض الدولية.
- المفاوضات فى مجال النقل البرى والبحرى والجوى.
- المفاوضات فى مجال التأمين وإعادة التأمين وتغطية المخاطر.
- التفاوض فى مجال تجارة السياحة الدولية.
- التفاوض فى مجال تجارة خدمات المعلومات والاتصالات.

٣. ١. ٣. التخطيط للتفاوض الفعال فى المجال التجارى والاقتصادى :

تحتاج العملية التفاوضية إلى تخطيط جيد وإعداد مناسب، ويتطلب ذلك إنجاز الخطوات التالية (٤) :

٣. ١. ٣. ١. تحليل الموقف التفاوضى :

ويتطلب ذلك القيام بما يلى:

أ – دراسة الأثر الاقتصادى على الأطراف محل التفاوض.

ب – دراسة ظروف الطلب على والعرض من السلعة محل التفاوض.

ج – دراسة سابقة الأعمال والسلوكيات الخاصة بالطرف الآخر (مستورد أومصدر).

د – الاتفاق على الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للتفاوض.

هـ – تحديد مزايا وعيوب البدائل الممكنة لنتائج العملية التفاوضية.

و – بجانب الاعتبارات المعتادة من دراسة للاعتبارات القانونية وقيود ومحددات الوقت.

٣. ١. ٣. ٢. وضع خطة زمنية :

يجب وضع جدول زمنى لجولات التفاوض مع تحديد الفواصل الزمنية بين كل جولة وأخرى مع مراعاة فروق التوقيت الزمنى بين الدول.

٣. ١. ٣. ٣. تحديد مصادر المعلومات :

إما مصادر داخلية مثل إدارة المعلومات – سجلات المستوردين والمصدرين – الاشتراك فى الانترنت – شراء المعلومات اللازمة.

أو مصادر خارجية مثل تحليل السوق العالمى – نشرات وسجلات عالمية – مندوبين متخصصين – بيوت خبرة عالمية أو دولية – مراكز تجارة عالمية – شبكة الأنترنت.

٣ . ١ . ٣ . ٤. تحديد مصادر القوة والضعف لكل طرف في كل مرحلة من مراحل

وذلك من خلال تحليل عناصر الخبرة – الرغبة فى اتمام الصفقة –الأبعاد القانونية – ظروف وإتجاهات السوق.

٣ . ١ . ٣ . ٥. تحديد مكان التفاوض :

قد يكون مكان التفاوض بلد أحد الأطراف المستورد أو المصدر ، أو بلد وسيط ، أو عن طريق أحد المنظمات الدولية. وهنا يجب تحديد مدى الحاجة للإعتماد على مترجم .

٣ . ١ . ٣ . ٦. تحديد معايير التفاوض :

تساعد المعايير فى الحكم على فعالية وكفاءة التفاوض وقياس النتائج فى كل جولة، ومن أمثلة هذه المعايير :

– التكاليف المعيارية.
– المواصفات والشروط الفنية للأمان (مراعاة متطلبات البيئة).
– مواصفات الجودة الاسترشاد وبمواصفات الأيزو ٩٠٠٠..... ١٤٠٠٠ .
– الشروط القانونية.
– الاضرار المتوقعة.

هذا بالاضافة إلى مجموعة من الاعتبارات والتى تعد بمثابة معايير نمطية يجب مراعاتها لضمان نجاح التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى، ويتمثل أهمها فى: الوقت، التكلفة، العائد، المخاطر، حجم الصفقة، الانتاجية، الكفاءة، الفعالية، الرضا، الاستمرارية، النمو والاستقرار. وسوف توضح الجزئية التالية معايير نجاح المفاوضات بشكل أكثر تحديداً.

٣. ١. ٤. معايير نجاح المفاوضات فى المجال التجارى والاقتصادى :

للحكم على مدى نجاح التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى يمكن إتباع مايلى:

- تحديد نقاط القبول فى كل جولة وذلك فيما يتعلق بـــ:
  - المواصفات
  - الأسعار
  - طرق التمويل
  - الخدمات
  - شروط السداد... وما إلى ذلك.
  - تحديد الشروط التى يعتقد أنها صفقة عادلة للطرفين
  - تحديد نقاط القوة التفاوضية وهنا يمكن الاستناد إلى معايير الفعاليـــة والكفاءة والانتاجية وذلك على النحو التالى:

معيار فعالية التفاوض = الأهداف المحققة ÷ الأهداف المخططة

معيار كفاءة التفاوض = الاستخدام الأمثل للموارد التفاوضية للوصول للأهداف المرغوبة.

معيار إنتاجية التفاوض = فعالية التفاوض ÷ كفاءة التفاوض

أو إنتاجية التفاوض = (فعالية التفاوض + الرضا) ÷ (كفاءة التفـــاوض + الالـــتزام + التعاون) .

٣. ١. ٥. استراتيجيات التفاوض التجارى والاقتصادى :

عادة مايتم تصنيف الاستراتيجيات التى يمكن إستخدامها من جانب المفاوض وفقـــاً لعدة معايير مثل الهدف من العملية التفاوضية، أو التوقيت المناسب لبدء التفاوض، أو كيفية تحقيق الهدف من العملية التفاوضية، كما يمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات مـــن خـــلال مجموعة من النماذج والتى ينبغى على المفاوض أن يختار من بينها تبعاً لظروف الحال، وسوف يكتفى هنا بتناول نموذجين هما الأنسب من وجهة نظر الباحث لحالة المفاوضات التجاريـــة والاقتصادية وذلك كما يلي:

٣ . ١ . ٥ . ١. نموذج المكسب والخسارة :

يتميز التفاوض التجارى عن غيره من أنواع التفاوض بامكانية تحديد وحصر البدائل الممكنة للتعامل مع الموضوع محل التفاوض وإمكانية حساب تكاليف ومنافع كل بديل بدرجة مناسبة من الدقة .

وعادة ما تتركز المفاوضات بين المصدر والمستورد حول الحصول على سعر عادل ومعقول، وضمان تنفيذ الصفقة فى الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، كذلك يهتم الطرفان باستمرارية العلاقة بينهما بما يسمح بعقد صفقات أخرى بينهما فى المستقبل.

وتعتبر مفاوضات السعر ومن ثم التكلفة من أصعب أنواع المفاوضات، وبشكل خاص عندما تكون السلعة ذات تقنية عالية أو أن يكون المنتج (المصدر) محتكر للسلعة، أو أن الصفقة تمثل توريدات رئيسية وأساسية بالنسبة للمستورد، ومن المحتمل فى مثل هذه الحالات أن ترجح كفة الميزان لصالح أحد الطرفين على حساب الطرف الأخر، وطبقاً لنموذج المكسب والخسارة، هناك عدداً من الاستراتيجيات البديلة والتى يمكن إتباع أىً منها – باستثناء البديل الأخير– لاتمام المفاوضات المتعلقة بالصفقات التجارية وهى:

استراتيجية المكسب / المكسب

استراتيجية المكسب / الخسارة

استراتيجية الخسارة/ المكسب

استراتيجية الخسارة / الخسارة

تعتبر استراتيجية اكسب/ يكسب (المكسب/المكسب) مناسبة كمنهج للتفاوض التجارى القائم على مبدأ المنفعة المتبادلة. لأنه حتى فى ظل وجود مصالح متعارضة فان استمرار أى طرف فى الحصول على منافعه يعتمد على استمرار وجود الطرف الآخر والذى لن يتحقق إلا اذا وفرنا له حد أدنى من المنفعة.

وكما يتضح فان استراتيجية اكسب/ يكسب تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة بين طرفى التفاوض ، بمعنى أن يستهدف كل طرف تحقيق المنفعة له وللطرف الآخر أيضاً، وبالتالى يفوز الاثنان، وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع التى يشارك فيها كل من طرفى التفاوض (٥). وتتم المفاوضات طبقاً لهذه الاستراتيجية فى ضوء متغير معلوم، وهو أن هناك موارد أو منافع ينبغى أن تقتسم بين طرفى التفاوض، والمفهوم السائد هنا لدى الطرفين هو تعظيم المنافع المشتركة فيما بينهما، وهذا النوع من المفاوضات يسعى إلى تخليق قيمة جديدة لهذه الموارد أو المنافع، حيث أن الهدف هو أن يخرج كل طرف من العملية التفاوضية وهو يشعر أنه حصل على قيمة أعلى من القيمة التي كان يتوقع الحصول عليها قبل دخول المفاوضات (٦) .

وذلك على العكس من استراتيجية المكسب/الخسارة ووجهها الآخر الخسارة/المكسب، والتى تكون من نتائجها أن أحد الطرفين فقط سوف يكسب والآخر سوف يخسر، ففى ظل المفاوضات التى تتم فى إطار هذه الاستراتيجية، هناك موارد (منافع) ثابتة ومحددة ينبغى أن توزع بين طرفى التفاوض، وبالتالى كلما حصل أحد الطرفين على جانب أكبر من هذه الموارد كلما اقتطع من نصيب الطرف الآخر، وهكذا فان مصالح أحد الطرفين تتعارض مع مصالح الطرف الآخر، ومن ثم فان المفهوم السائد هنا أن تعظيم مصالح أحد الطرفين لابد وأن يكون بالضرورة على حساب مصالح الطرف الآخر (٧) .

٣. ١. ٥. ٢. نموذج الأخذ والعطاء فى المفاوضات التجارية :

يعد التنازل مفهوماً ملازماً لمفهوم التفاوض بشكل عام. ويقصد بالتنازل فى المفاوضات التجارية ضرورة تطبيق مبدأ الأخذ والعطاء.

ففى المجال التجارى لايوجد عطاء بدون مقابل. لذلك يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن التنازلات تعنى تكلفة تدفع للحصول على مانرغب فيه. كذلك يقصد بالحلول الوسط إعطاء تنازلات أو الحصول على تنازلات.

مواقف بديلة لنموذج الأخذ والعطاء :

(أ) الاتفاق على صفقات متكافئة :

هنا يتفق طرفى التفاوض على تبادل سلعة مقابل الحصول على سلعة أخرى والدخول فى المفاوضات على أساس العطاء مقابل الأخذ، وهنا يقتصر التفاوض على حجم الصفقة والأسعار ومكان وزمان التسليم. ومثال ذلك أن يهدف المفاوضان إلى توسيع السوق التصديرية لكل منهما، وفى نفس الوقت توفير احتياجات كل منهما الداخلية دون الحاجة لتدبير عملات أجنبية ، كأن يتم التوصل إلى اتفاقيات ثنائية للتبادل التجارى بأسلوب الصفقات المتكافئة، وقد حدث ذلك بالفعل منذ زمن قريب بين مصر والاتحاد السوفيتى (روسيا حاليا) حيث كانت تصدر مصر الأثاث والأحذية وتستورد الموتورات وطلمبات المياه (٨) .

(ب) اعطى ثم خذ :

هنا يكون الطرفان مقتنعان بأنه يجب العطاء والأخذ، وبشكل خاص بالنسبة لتسوية المنازعات التجارية، ويشترط أحد الطرفين ألا يعطى أى شىء قبل أن يأخذ المقابل وذلك لمعرفة حجم وقيمة ما يمكن أن يحصل عليه.

(ج) خذ ثم اعطى :

يدخل الطرفان فى التفاوض وفى ذهن كل منهما أنه يجب أن يحصل على شىء ما قبل أن يعطى أى شىء، ويستمر الصراع حتى يبدأ أحد الأطراف فى تحمل مخاطر العطاء بغرض الحصول على شىء ما، وإذا لم يبادر أحد الأطراف بذلك فلن تكتمل العملية التفاوضية.

وبطبيعة الحال فان المواقف البديلة السابقة لنموذج الأخذ والعطاء يمكن للمفاوض أن يختار أى منها تبعاً لظروف وطبيعة العملية التفاوضية وقوة المركز التفاوضى.

٣. ١. ٦. التكتيك المناسب للمفاوضات الثنائية التجارية :

يتم التفاوض التجارى الثنائى فى ظل توافر معلومات تجارية كاملة وهو مايعرف بالمفاوضات الثنائية التجارية المؤكدة ، أو فى ظل توافر بعض المعلومات التجارية وهو مايعرف بالمفاوضات التجارية الثنائية الخطرية ، أو فى ظل غياب كامل للمعلومات (مخاطر عدم التأكد) وهو مايعرف بالمفاوضات التجارية الثنائية غير المؤكدة.

يشتمل التكتيك التفاوضى الثنائى التجارى على مجموعة من التحركات أو المبادرات فى كل جولة تفاوضية.

وتستخدم المفاوضات التجارية الثنائية عدداً من الأدوات التحليلية قبل التفاوض يطلق عليها المحاكاة التفاوضية التجارية (٩) . ويتطلب ذلك :

(أ) تحديد الاستراتيجيات المتاحة للمفاوض التجارى.

(ب) تحديد العائد المتوقع (المنفعة المتوقعة) لكل مزج بديل أو توليفة من الاستراتيجيات المتوقعة للطرفين.

(ج) وضع احتمالات اختيار كل استراتيجية لكل جولة تفاوضية.

(د) تحديد هدف كل مفاوضة.

(هـ) عرض البيانات والتحركات فى شكل شجرة مفاوضات أو مصفوفة التفاوض التجارى الثنائى.

N.Tree والتى يطلق عليها نمذجة التفاوض التجارى Modeling وذلك بغرض التحليل والمفاضلة قبل الذهاب إلى قاعة المفاوضات.

ومن ثم يجب على المفاوض التجارى القيام بما يلى:

- تحديد مجموعة الحلول الممكنة (فنياً - تجارياً - قانونياً).
- استخدام معيار لترتيب الحلول الممكنة حسب الأهمية النسبية.
- تقدير العائد المثالى للحلول التفاوضية فى ضوء معايير العدالة والاستقرار فى النتائج والكفاءة التجارية و المنطق .

- اختيار أفضل الحلول الممكنة.
- تحديد التوقيت الزمنى للحل المثالى.

وكما يتضح فمن المهم تطوير أساليب التفاوض التجارى من خلال بناء النمـــاذج وإعداد التجارب المعملية والتعلم من الخبرات السابقة بدلا من الاعتماد على التجربة والخطأ والأساليب غير العلمية فى المفاوضات التجارية.

٣. ١. ٧. المنازعات التجارية :

عادة ماتحدث التراعات التجارية أثناء تنفيذ وإتمام الصفقات التجارية المتفق عليها بين المصدر والمستورد، وهى نتيجة واردة فى عالم المعاملات والمبادلات التجارية. وتجدر الإشارة هنا إلى ماتضمنته الوثيقة الختامية لنتائج جولة أورجواى للمفاوضات التجارية متعددة الأطراف، والتى تم التوقيع عليها فى مراكش فى إبريل ١٩٩٥ من مجموعة من الاتفاقيات التجارية التى تم التوصل إليها، وكان من بينها مذكرة تفاهم على القواعد والإجراءات التى تحكم تسوية المنازعات، والتى تضمنت ٢٧ مادة وأربعة ملاحق، وتشمل مواد الاتفاق الموضوعات التالية (١٠) :

- الأحكام العامة والتى تتضمن النطاق، والتطبيق، والادارة.
- المشاورات، والمساعى الحميدة، والتوفيق.
- إنشاء فريق التحكيم واختصاصاته، وتكوينه، ووظيفته، وإجراءاته.
- إجراءات تعدد الشكاوى، وحق الأطراف الثالثة فى الانضمام إلى المنازعة.
- الاستئناف.
- مراقبة تنفيذ التوصيات والقرارات، ومايتضمن من التعويض وتعليق الإلتزامات وتعزيز النظام متعدد الأطراف.
- بعض الإجراءات الخاصة بالدول النامية والأقل نموا.

أما ملاحق الاتفاق فتتضمن مايلى:

- الاتفاقات التى يشملها التفاهم.
- القواعد والإجراءات الخاصة أو الاضافية الواردة فى الاتفاقات المشمولة.
- إجراءات العمل.
- مجموعة الخبراء والاستشاريين.

وكما يتضح فان مذكرة التفاهم قد تطرقت الى جوانب شتى، ينبغى على المفاوض التجارى دراستها والالمام بها، وتوضح تفاصيل مذكرة التفاهم المشار إليها إنشاء جهاز لتسوية المنازعات التجارية وتوضح كيفية تكوينه وأهدافه واختصاصاته والحالات التى يتم فيها اللجوء للمشاورات، أو المساعى الحميدة، والتوفيق، أو الوساطة، وكيفية مراقبة تنفيذ توصيات الفريق المختص بغض المنازعات أو جهاز الاستئناف وكذلك موضوع التعويض وتعليق الالتزامات والذى يثار فى حالة عدم تنفيذ التوصيات والقرارات خلال فترة زمنية معقولة، وأخيرا تشير المذكرة إلى اللجوء إلى التحكيم كوسيلة سريعة وبديلة من وسائل تسوية المنازعات وذلك بشروط محددة.

وفى هذا الصدد يقدم البعض مجموعة من المبادىء التى يجب ألا تغيب عن ذهن المفاوض التجارى وذلك فيما يتعلق بإدارة المنازعات التجارية والتى تتلخص فيما يلى (١١):

- الاعتراف بحقيقة ونوع النزاع التجارى.
- التحديد الدقيق والتشخيص السليم لنوعية النزاع التجارى.
- الالمام بتشخيص الطرف الآخر للنزاع التجارى.
- جمع المعلومات الداخلية والخارجية (الدولية) عن موقف النزاع.
- اعداد بنك بيانات التجارة وقاعدة بيانات التجارة اللازمة للتعامل مع المنازعات التجارية.
- العرض السليم والتعبير الدقيق لرؤيتك للنزاع التجارى تحقق مكاسب كثيرة.
- لاتتوقع تغيرا سريعا فى السلوك التجارى للطرف الآخر.
- اعداد الاستراتيجيات البديلة.
- قياس العائد المتوقع لكل بديل استراتيجى.
- تحديد التكاليف والمخاطر التى يمكن قبولها.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة للسيطرة على النزاع التجارى.
- الاتصال بأطراف النزاع التجارى وإعداد جولات التفاوض.
- الاتفاق على حل النزاع التجارى.
- التعاقد على خطوات الحل واجراءات فض النزاع.
- تحديد والاتفاق على البرنامج الزمنى للتنفيذ والمتابعة.

٣. ١. ٨ . الأزمات التجارية المرتبطة بالتصدير والاستيراد :

الأزمة التجارية عبارة عن خلل فى منظومة التجارة العالمية يؤدى إلى نتائج مادية على العالم كله أو على بعض الدول بدرجات متفاوتة. أما الصراع التجارى عبارة عن حدوث تغييرات واضطرابات وقتية تحدث أضرارا ومخاطر مادية دون التأثير فى الافتراضات الأساسية للتجارة الدولية (١٢) . ومن أمثلة الأزمات التجارية المرتبطة بالتصدير والاستيراد مايلى:

- أزمة نقص المعلومات التجارية والاتصالات الجارية.
- أزمة الفحص الفنى قبل الشحن.
- أزمة إلغاء الدعم السلعى على الصادرات فى بعض الدول.
- أزمة الاغراق بسبب الواردات والأضرار بالصناعات المحلية.
- أزمة الارتفاع المفاجىء للرسوم الجمركية.
- أزمة المقاطعة لبعض السلع أو الشركات.
- أزمة السلع مجهولة المصدر.
- أزمة التهريب.
- أزمة تجارة السلع الفاسدة أو المنتهية الصلاحية.
- أزمة الغش التجارى.
- أزمة شهادات المنشأه وتقليد السلع.
- أزمة التفاوض للعضوية فى منظمة التجارة العالمية WTO.
- أزمة فرض الحصص التجارية على صادرات بعض الدول.
- أزمة المفاوضات التجارية مع بعض التكتلات الاقتصادية الدولية.
- أزمة النقل الجوى أو البحرى.
- أزمة الحظر المفروض على بعض الدول.

وفى دراسة عن دور التفاوض فى إدارة الأزمة بين منتجى ومستوردى السكر فى مصر (١٣) .أوضحت أن هناك صراعا قائما بين منتجى ومستوردى السكر فى مصر للحصول على أكبر نصيب ممكن من السوق المحلية، فبينما يرى المنتجون أن المستوردين يقومون بشراء السكر بأسعار مدعومة من بعض الدول أو بشرائه من جهات تقوم باغراق السوق المصرية بسلعة السكر، مما يجعل المنتجون يطلبون فرض حماية على صناعة السكر، يرى المستوردون أن أسعار السكر تتحدد وفق آليات السوق العالمية وقوى العرض والطلب التى تعكسها البورصات العالمية فضلا عن أن تكلفة انتاج السكر فى مصر مرتفعة ، وأن على المنتجين أن يطوروا من تكنولوجيا صناعة السكر فى مصر حتى تتفق مع التطور العالمى للصناعة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود صراع متعدد الجوانب بين منتجى ومستوردى السكر فى مصر، وعدم وجود تفاوض بين الأطراف المتنازعة، وأن الأمر يقتصر على بعض اللقاءات والاجتماعات مع عدم وجود التزام بها. وتوصى الدراسة باتباع منهج المصلحة المشتركة فى التفاوض واتباع استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة، كما توصى الدراسة باتباع منهج إكسب/يكسب فى التفاوض والبعد عن تكتيك المحصلة الصفرية والتى تعبر عن مكسب أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر، وأن يكون نمط التفاوض نمطا متفاهما غير متشددا من كلا الطرفين.

٣. ١. ٩. آليات مواجهة الأزمات التجارية :

كما يتضح من البند السابق، هناك العديد من الأزمات التجارية المرتبطة بـالتصدير والاستيراد والتى تتطلب بدورها توفر آليات معينة لمواجهتها والاستعداد لها قبل حدوثـها، على ألا يغيب عن ذهن القائمين على إدارة مثل هذه الأزمات مراعاة مصـالح الأطـراف المختلفة المرتبطة بالأزمة وبدائل الاتفاق الممكنة والتى تتضمن إنهاء الأزمة واستمرار التعـاون بين أطرافها فى المستقبل كلما كان ذلك ممكنا. وفى هذا الصدد يمكن الاسترشاد بالنقـاط التالية كعوامل مدعمة فى مواجهة الأزمات التجارية(١٤) :

- إعداد المصدرين والمستوردين سلوكيا لاستقبال الأزمات التجارية بطريقة علمية.
- إنشاء مركز لادارة الأزمات التجارية.
- تنشيط الاتصالات التجارية.
- الاتفاق على أسماء وعلامات تجارية جديدة للسلع والخدمات.
- الاهتمام بالاعلام التجارى والاقتصادى.
- تطبيق نظم الانذار والتنبؤ التجارى.
- دراسة تطبيق سيناريوهات المستقبل التجارى.

٣. ١. ١٠. إرشادات للمفاوض التجارى :

هناك العديد من القضايا والموضوعات التى يجب على المفاوض التجارى الالمام بها على نحو يمكننا من إتمام عملية التفاوض بالكفاءة المطلوبة، وفى هذا الصدد يمكن تقديم الارشادات التالية :

– يجب على المفاوض التجارى فهم العقود التجارية، حيث تقسم العناصر الأولية فى العقود التجارية الى بنود وفقرات وذلك على النحو التالى (١٥) :

– العقد هو وثيقة مكتوبة تتضمن معاملة أو اتفاقية.
– المشترى أو المستورد هو المستخدم.
– البائع أو المصدر هو المبيع له أو المورد.
– الشرط هو موضوع جوهرى ويطلق على الشروط أحيانا بنود.
– الخرق هو التزام لم يتم الأخذ به بسبب خطأ بعض أو كل الأطراف.
– التعاقد يصف المنتج أو الخدمة التى يقوم المصدر بتقديمها والثمن الذى يجب أن يدفع المستورد.
– الطارئه هو حدث قد يبرز أثناء تنفيذ العقد نتيجة لتغيرات منظورة أو غير منظورة.
– القوة الخارقة هى حدث معطى بعض الأطراف من مسئولية تنفيذ الاتفاق ويجب تحديد هذه الاحداث.
– تشير الفقرة الختامية الى أن جميع الاتفاقيات مضمنة فى الاتفاق الرئيسى وليست هناك حاجة لتوضيحات أخرى.
– تلزم الفقرة الأكثر تفصيلا جميع الأطراف بنقل المنافع بين الاطراف ولاسيما تلك التى ليست أقل تفضيلا مقارنة بتلك التى منحت للغير.
– يجب على المفاوض التجارى الالمام المستمر بمصادر المعلومات التجارية، خاصة الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتجارة والنقل والجمارك والضرائب والقانون التجارى وتبادل المعلومات وتوصيف السلع وترميزها وتسوية المنازعات.

- يجب على المفاوض التجارى الالمام بملامح النظام التجـــــارى العـــالمى الجديـــد والقواعد المحدثه للتصدير (١٦) .

- يجب على المفاوض التجارى معرفة أهم التجمعات الاقليمية والدولية للتجـــــارة وكيفية التعامل والتعاون معها.

- يجب على المفاوض التجارى الالمام بقضايا الغش التجارى والاغراق والأضــــرار المتوقعة للصناعات الوطنية وتعدد العملات وأسعار الصرف وأسعار الفائدة.

-أن وجود منازعات تجارية أمر طبيعى يرتبط بالمعاملات التجارية، ومن المهم النظـر لها بإيجابية حيث أنها قد تؤدى إلى حلول أفضل وتطوير أفكار واكتساب خـــبرات جديدة وربما يساعد ذلك كله فى تقوية العلاقات التجارية. كذلك فان التوصـل إلى حلول وسط يعد أمرا مقبولا ولايعتبر بمثابة تنازل طالما أنها تراعى مصالح الأطـراف محل النزاع التجارى بشكل متوازن.

التوصيات

في ختام هذا الجزء، والذى اختص بتناول الجوانب الرئيسية للتفاوض في المجال التجارى والاقتصادى، يوصى الباحث بما يلي:

- إنشاء بنوك معلومات وتصميم قواعد بيانات لتوفير المعلومات اللازمة لدعم عمليات التفاوض.
- توفير جهة اختصاص تختص بدراسة القوانين واللوائح والتشريعات التجارية الدولية ومايلحق بها من تطورات وتعديلات مستمرة يتم اللجوء إليها فى أى من قضايا التفاوض بشكل عام وقضايا الغش التجارى والاغراق والتعويضات وما إلى ذلك بشكل خاص.
- تدريب الملاحق التجاريين على اكتساب مهارات التفاوض، لما يمكن أن يؤدونه من دور هام كحلقات وصل مؤثرة بين أطراف التبادل التجارى من مصدرين ومستوردين.
- اخطار المصدرين والمستوردين بالتطورات الحادثة فى المجالات الاقتصادية والمصرفية والمالية فى الأسواق الدولية.
- تكوين فريق لادارة الأزمات التجارية يتشكل أعضاؤه من كل من اتحادات المصدرين والمستوردين والبنوك ووزارات الاقتصاد والخارجية والاعلام والتموين والتجارة الداخلية.
- العمل على تطوير أساليب التفاوض التجارى بالاستفادة والتعلم من الخبرات السابقة المتراكمة فى نمذجة المواقف التفاوضية المختلفة، وإعداد سيناريوهات للمستقبل، وذلك بالإستفادة من الأساليب الرياضية وأساليب بحوث العمليات المناسبة فى هذا الخصوص.
- تنمية الاتصالات التجارية عن طريق الاشتراك فى ملتقيات المستوردين والمصدرين والمعارض والأسواق الدولية وبعثات التجارة المشتركة، ويؤدى ذلك كله إلى تقوية وتنمية العلاقات التجارية، وما لذلك من أثر إيجابى على نجاح العملية التفاوضية، وحل وتسوية النزاعات التجارية فى مراحلها الأولية وقبل تفاقمها.

الهوامش

١- دونالد ب. سباركس، " ديناميكية التفاوض الفعال"، دار آفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام، الرياض، الطبعة الأولى، ١٩٩٥، ص ١٠.

٢- فريد النجار، " التفاوض والمفاوضات التجارية"، كتاب الأهرام الاقتصادى، مؤسسة الاهرام، القاهرة، العدد ١٢٤/ مايو ١٩٩٨، ص ١٠.

٣-المرجع السابق، ص ص ١٠- ١٢، ص ٢٨، ص ٧٦.

٤-يرجع فى ذلك إلى:

-حسين حمادى، " إدارة المشتريات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون ذكر سنة النشر، ص ص ٢٢١-٢٢٧.

-فريد النجار، مرجع سابق، ص ص ٤١-٤٢.

٥-صديق محمد عفيفى، جرمين حزين سعد، " التفاوض الفعال: فى الحياة والأعمال" ، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون ذكر سنة النشر، ص ٧٢.

٦-

Wertheim, E., " Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview", http://WWW. cba. new. edu/ewertheim/interper/negot3. htm, 1/24/99, P.4.

٧ -

- Ibid, P.4.

٨- صديق محمد عفيفى، جرمين حزين سعد، مرجع سابق، ص ٧٣ .

٩- فريد النجار، مرجع سابق، ص ٧٩.

١٠--محسن هلال، " تسوية المنازعات التجارية فى إطار منظمة التجارة العالمية"، الأهرام الاقتصادى، مؤسسة الاهرام، القاهرة، ملحق عدد ١٩٩٧/١١/٢٤، ص ص ٣-١٤.

١١- فريد النجار، مرجع سابق، ص ٨٦.

١٢-لمزيد من التفاصيل حول سيكولوجية إدارة الأزمات والاتصال فى الموقف التفاوضى، يرجع إلى:

- فاروق السيد عثمان، " سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات"، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٩٨، ص ص ١٠٥-١٢٦.

١٣- عزة عبد القادر البورصلى، " دور التفاوض فى إدارة الأزمة بين منتجـــى ومســـتوردى السكر فى مصر"، المؤتمر السنوى الثالث لادارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨، ص ص ١-٢٤.

١٤- يرجع فى ذلك إلى على سبيل المثال:

فريد النجار، مرجع سابق، ص ص ١٠٩-١١٠.

وليام أورى، " فن التفاوض: اختراق الحواجز فى طريق التعاون"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الدار الدولية للنشر والتوزيع، بدون ذكر سنة النشر، ص ص ٣١-٣٦.

١٥- دونالد ب، سباركس، مرجع سابق، ص ص ١١٢-١١٣.

١٦- محسن فتحى عبد الصبور، " قواعـد التصدير فى النظـــام التجــــارى العـالمى الجديد: دليل عملى لرجل الأعمال" ، مؤسسة روزاليوسف، القاهرة، الطبعـة الأولى، ١٩٩٧، ص ص ١-٦٠.

المحتويات

٣. ٢. التفاوض السياسى
والمفاوضات العربية الإسرائيلية :

مقدمة :

التفاوض السياسى هو أهم فروع التفاوض وأخطرها ، وترجع أهميته إلى أطرافه وموضوعاته ونتائجه . فأطراف التفاوض السياسى هى الدول فيما بينها والمنظمات الدولية فيما بين أطرافها أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من الدول أو المنظمات الدولية الأخرى . وكثيراً ما يعترف لبعض الجماعات بصفة المفاوض السياسى على الرغم من أنها لم تكتسب، صفة الدولة كمنظمة التحرير الفلسطينية ومواطنى البوسنة قبل إعلانها دولة مستقلة أو جماعات الأكراد . ويميل المجتمع الدولى إلى إصباغ صفة المفاوض السياسى على سائر الجماعات الإقليمية أو العرقية التى تطالب الدولة التى تنطوى تحت لوائها بالحكم الذاتى .

ولأن أطراف التفاوض السياسى هى الدول والمنظمات الدولية والجماعات المذكورة فبلن وفود التفاوض السياسى هى أعلى مستويات التفاوض حيث تكون على مستوى الدبلوماسيين المبعوثين ، الوزراء ، رؤساء الوزراء ، رؤساء الدول ، وممثلى المنظمات الدولية . وتضم وفود التفاوض السياسى فضلاً عن ذلك العديد من الخبراء والمستشارين المتخصصين في مجال التفاوض والمزودين بطاقة المعلومات والبيانات اللازمة لسير العملية التفاوضية ، لذلك فإن بعض العقبات الأساسية التى تصادف فروعاً أخرى من فروع التفاوض لا تكاد تثور في مجال التفاوض السياسى لأن قدرات الدول أو المنظمة أو الجماعة تسخر لخدمة هذا الغرض . وتعود صعوبة التفاوض السياسى إلى عوامل أخرى سنشير إليها في موضعها .

وكما ترجع أهمية التفاوض السياسى إلى مستوى أطرافه ترجع أيضا إلى موضوعاته التى لا تقع تحت حصر ولكن يجمعها أنها تنشأ من نزاع أو خلاف من جانب ، أو تعاون أو تقارب بين جانب آخر . ولا يكاد التفاوض السياسى يخرج عن هذين الموضوعين فهو إما تفاوض حول نزاع أو خلاف أيا ما كان منشؤه كالنزاع على الحدود ، المياه الإقليمية ، تنفيذ معاهدة وغير ذلك من أوجه النزاع والخلاف التى تثور بين الدول ، وإما تفاوض حول صيغة من صيغ التعاون والتقلوب السياسى ، العسكرى ، الاقتصادي ، العلمى ، الثقافى .... وغيره أيا ما كان يرجع هذا التعاون أو التقارب .

وقد أخذ التفاوض السياسى أهمية كبرى بعد الحرب العالمية الثانية وإنشاء الأمم المتحدة الذى يحظر ميثاقها اللجوء إلى القوة العسكرية لحسم وتسوية المنازعات الدولية الا في حالة الدفاع الشرعى ، وينص على أن مثل هذه المنازعات تسوى بالطرق السلمية . ووسيلة الطرق السلمية لتسوية المنازعات الدولية هى التفاوض المباشر بين أطراف الصراع أو عن طريق الأمم المتحدة ووكالتها المتخصصة أو بالاستعانة بوسيط دولى . وعلى الرغم من صعوبة التفاوض السياسى في مجال تسوية المنازعات الدولية فقد نجح في تسوية العديد من الصراعات المزمنة التى طالما عانى أطرافها والمجتمع الدولى منها .

أما التفاوض على التعاون والتقارب بين الدول في شتى المجالات فقد أصبح على جانب كبير جدا من الأهمية لسبب انتهاء الحرب الباردة وإحلال السلام في كثير من مناطق الصراع في العالم ، وبسبب نشوء التكتلات الاقتصادية واتساع نطاق التجارة الخارجية خاصة بعد العمل باتفاقية الجات الموسعة وإنشاء منظمة التجارة العالمية ، وأخيرا بسبب الاتجاه إلى العولمة وما تقتضيه من تعاون وتقارب بين الدول في كافة مجالات تعايش المجتمع البشرى بأسره .

ويمر التفاوض السياسى - و أى تفاوض - بمراحل ثلاث هى الإعداد للمفاوضات ، ممارسة التفاوض ، وصياغة الاتفاق ، وبعرض فيمايلى لهذه المراحل تباعا.

٣. ٢. ١. الإعداد للتفاوض :

الإعداد الجيد للتفاوض من أهم مقومات نجاحه ، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أهمية الموضوعات التي يجرى التفاوض السياسى بشأنها وخطورة ما يسفر عنه هذا التفاوض من اتفاق. ويمكن القول بصفة عامة أن للإعداد للتفاوض محددات ثلاثة هى : إرادة التفاوض أى الشعور بالحاجة إليه لتحقيق مصلحة قومية معينة بالاستعانة بأسلوب التفاوض السياسى وتلك هى المرحلة الأولى في الأعداد للتفاوض . ومتى انعقدت الإرادة على اختيار أسلوب التفاوض فثمة عقبات تقليدية تواجه كل طرف يريد الاستعانة بهذا الأسلوب وعليه أن يعمل على تخطى هذه العقبات جميعا وهذه هى المرحلة الثانية في الإعداد للتفاوض . ومتى تمكنت الأطراف المعنية من تخطى تلك العقبات فإنها تصل بذلك إلى المرحلة الأخيرة في الإعداد للعملية التفاوضية وهى الاتفاق على التفاوض .

٣. ٢. ٢. إدارة التفاوض :

٣. ٢. ٢. ١. المصلحة القومية :

إرادة التفاوض هى الشعور بالحاجة إلى التفاوض السياسى لتحقيق مصلحة قومية . وتنبثق المصلحة القومية المراد تحقيقها من نزاع أو خلاف يراد تسويته ، أو من تعاون أو تقارب يراد تخفيفه . وغالبا ما تنتهي الصراعات والخلافات بين الدول بشعور أطراف النزاع بالحاجة إلى التفاوض لوضع تسوية نهائية لهذا النزاع ، وعلى هذا النحو انتهت الحرب العالمية الأولى ، الحرب العالمية الثانية ، الحرب الإقليمية في القارة الأوربية ، الحروب العربية الإسرائيلية ، الحرب العراقية الإيرانية ، وغير ذلك . وتنعقد إرادة التفاوض لتسوية الصراعات الدولية حين يشعر أطراف الصراع أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان ، وهذا عن ما حدث في النزاع العربي الإسرائيلي ، ففى الوقت الذى كان النصر والتفوق دائما لإسرائيل رفض العرب بإصرار أى تفاوض معها ، وعندما استطاعت الجيوش العربية أن تلحق الهزيمة بإسرائيل اتجهت إرادة العرب إلى التفاوض وتلاقت مع إرادة إسرائيل في تحقيق ما كانت تحلم به من قبول العرب لوجودها والاعتراف بكيانها فتحقيق لها من خلال التفاوض مالم يتحقق عن طريق الحرب . لذلك قيل بأن إرادة التفاوض تنشأ حينما تشعر الأطراف المتنازعة أن مصالحها القومية سوف تتحقق على نحو أفضل من خلال المفاوضات التى تضمن قدرا من المصالح المشتركة لهذه الأطراف .

أما إرادة التفاوض لتحقيق تعاون أو تقارب بين طرفين أو أكثر من أطراف المجتمع الدولى فتنشا لاعتبارات عديدة تتعلق جميعها بتحقيق المصالح القومية العايا لكل طرف من هذه الأطراف كالرغبة في التبادل التجارى ، التعاون الإقتصادى ، إنشاء مناطق التجارة الحرة ، التكتلات الاقتصادية ، التعاون العلمى والثقافى ، التعاون الاجتماعى في شتى مجالاته خاصة مجال الرعاية الاجتماعية للأطفال والمسنين والمعوقين ومكافحة الأوبئة وتسليم المجرمين وتنفيذ الأحكام القضائية وغير ذلك مما لا يقع تحت حصر من المصالح القومية لأطراف المجتمع الدولى .

٣. ٢. ٢. ٢ . وضوح الهدف :

من أهم مقومات نشوء إرادة التفاوض وضوح الهدف أو الأهداف القومية لأطراف التفاوض ، فإذا لم تكن هذه الأهداف على درجة كافيه من الوضوح فلن تنشأ الرغبة في التفاوض ، وأوضح مثال لذلك الغموض الذى اكتنف أهداف حكومة الليكود في إسرائيل برئاسة " بنيامين نتنياهو " حيث لم تتجه هذه الحكومة إلى مواصلة جهود السلام التى بدأها حكومة حزب العمل السابقة بسبب مصرع رئيسا " اسحق رابين " على يد أحد المتطرفين الإسرائيلية ومناهضي الاتجاه إلى السلام ، ولم تستطيع حكومة " الليكود" أن تعلن رفض استمرار جهود السلام وتثبيت احتلال الأراضي العربية أو العودة إلى الحرب والصراع المسلح ، لذلك كان غموض هدف هذه الحكومة سببا أساسيا في عدم رغبتها في التفاوض الا تحت ضغط الولايات المتحدة الأمريكية ولأنها لم تكن ترغب في التفاوض فقد جمدت اتفاق " داى ريعرز" الذى تمخضت عنه هذه المفاوضات التى أكرهت عليها ولم تدخل فيها برغبتها .

ومن أسس وضوح الأهداف التى تحرك إرادة التفاوض ألا يكون الهدف أو الأهداف القومية محل خلاف لأنها لو كانت كذلك فلن تنعقد إرادة التفاوض بشأنها ، مثال ذلك خلاف جماعات الأكراد حول أهداف الحركة الكردية ذلك الخلاف الذى يبلغ أحيانا حد الصدام المسلح بين هذه الجماعات على الرغم من أنها ذات مصلحة جماعية مشتركة ولكنها لم تترجم هذه المصلحة في صورة هدف واضح لاخلاف عليه .

٣. ٢. ٣. تخطى عقبات التفاوض :

يواجه الأعداد للتفاوض بعض العقبات التى تثور غالبا في وجه التفاوض لتسوية نزاع دولى . ويمكن أن نرد هذه العقبات إلى صنوف ثلاثة هى احتدام الصراع ، المبادرة في الدعوة إلى التفاوض ، والتفاوض المشروط . وتعمل الأطراف المعنية على تخطى هذه العقبات .

٣. ٢. ٣. ١. احتدام الصراع :

حين يعتلى الصراع بين دولتين أو أكثر تنعقد إرادة الأطراف المتصارعة على التفاوض . ويكون احتدام الصراع عقبة كؤود في سبيل اللجوء إلى أسلوب التفاوض السياسى لتسوية هذا النزاع . ويحتدم الصراع بين الدول على الأرض كالصراع العربى الإسرائيلي ، وعلى الموارد الطبيعية كالبحار ومثاله الصراع على بحر " ايجه " والأنهار كالخلاف على توزيع مياه نهر النيل ، والقنوات الدولية كقناة السويس وقناة بنما . ويشتد الصراع بين الدول والجماعات أيضا بسبب العقائد كالخلاف بين المسلمين والهندوس في شبه القارة الهندية ، والصراع بين البروتوستات والكاثوليك في ايرلندا الشمالية ، والصراع بين السنة والشيعة في العراق وإيران ولبنان ، والصراع الذى احتدم بين الليبرالية والشيوعية في الحرب الباردة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى ، وغير ذلك كثير من أوجه الصراع المحتدمة في الكثير من مناطق العالم .

وحين يكون الصراع عنيفا تفقد الحكومات القدرة على التفاوض حتى لو وجدت لديها الرغبة في ذلك بسبب ضغط الرأى العام على هذه الحكومات أو بسبب الخلاف الحاد بين الأحزاب والجماعات على أفضل الوسائل لإنهاء النزاع ، والنزاع العربى الإسرائيلي مثال حى لذلك حيث أنقسم كل من المجتمع الإسرائيلي والمجتمع العربى الى صقور وحمائم و انعكس ذلك في صورة أحزاب و حكومات تحبذ الصراع و أخرى تؤيد التفاوض الى جانب الجماعات المنشقة عن حركة السلام في إسرائيل والمنظمات الداعية إلى استمرار الحرب ضد إسرائيل كمنظمتي فتح ومنظمة الجهاد .

٣٠٢٠٣٠٢ مبادرة الدعوة إلى التفاوض :

تثور هذه العقبة بسبب خشية كل طرف من أطراف النزاع الظهور بمظهر الضعف أو خشية التأثير على معنويات الجنود إذا كان التفاوض معاصرا او بديلا لصراع عسكري . ونجد مثلا قديما لذلك في الحرب الروسية اليابانية عام ١٩٠٥ ، و حديثا في

الحروب العراقية الإيرانية حتى أن الزعيم الإيراني الراحل " الإمام الخميني " حين قبل وقف إطلاق النار اعتبر ذلك بمثابة تجرع السم ، وقد اعتبر العراق مجرد قبول وقف إطلاق النار انتصارًا حاسما له على الرغم من أنه لم يحقق أى مكاسب من هذه الحرب و أضطر في النهاية - عقب انتهاء حرب الخليج العربى - إلى التسليم باتفاقية الجزائر الخاصة بشط العرب أى أنه انتهى من نفس نقطة بدء الحرب العراقية الإيرانية التى استمرت بضع سنين.

٠٣٠٣٠٢٠٣ التفاوض المشروط :

تعتبر الشروط التى يعلنها أحد الأطراف للتفاوض من العقبات الأساسية التى تعترض طريق المفاوضات الدولية ، لأن هذه الشروط قد تكون مرفوضة رفضا مطلقا أو نسبيا من قبل الطرف الآخر الذى قد يخشى أيضا - إن كان لديه استعداد لقبول الشروط المعلنة أو بعضها - أن يساء فهم هذا القبول و اعتباره دليلا على ضعف موقفه أو تشجيع الطرف الذى أملى هذه الشروط على استمرار فرض المزيد منها أثناء ممارسة التفاوض .

وتتعلق الشروط التى تفرضها بعض الأطراف الدولية للتفاوض بالكثير من بنوده كالاعتراف بوضع سياسي قائم أو حق محل نزاع أو الكف عن إجراء عسكري يتخذه أحد الأطراف أو العودة الى الحال التى كان عليها الوضع قبل بدء الحرب ، وتشمل فضلا عن ذلك مكان التفاوض و المستوى الدبلوماسي للمفاوضين و طريقة الجلوس حول مائدة المفاوضات و ما إلى ذلك .

ومن أمثلة التفاوض المشروط إصرار فيتنام على وقف القصف الأمريكي لها كشرط للتفاوض مع الولايات المتحدة الأوروبية . ومن أمثلته أيضا إشتراط إسرائيل إعتراف منظمة التحرير الفلسطينية بقرار مجلس الأمن رقم ٢٤٢ كشرط للتفاوض معها (قرار رقم ٢٤٢ صدر في أعقاب حرب عام ١٩٦٧ بين العرب و إسرائيل متضمنا أسس تسوية النزاع العربي الإسرائيلي) ، وكذلك إشتراط رئيس وزراء إسرائيل " مناحم بيجن " لاستمرار المفاوضات بين مصر و إسرائيل - بعد مفاوضات " كامب ديفيد " - أن تكون على مستوى رئيس وزراء إسرائيل و الرئيس المصري الراحل / أنور السادات ورفض " مناحم بيجين " التفاوض على مستوى رؤساء وزراء البلدين و أصر على أن يكون التفاوض مع الرئيس المصرى أو على مستوى وزراء خارجية البلدين .

٣٫٢٫٣٫٤٫٠ مواجهة العقبات :

تعمل الأطراف الدولية بشتى الوسائل على مواجهة عقبات التفاوض حتى يصبح الاتفاق على إستخدام هذا الأسلوب ممكنا لنصل بذلك إلى المرحلة الأخيرة في الإعداد للمفاوضات وهى الاتفاق على التفاوض .

وقد تلجأ الأطراف المعنية إلى اللقاءات السرية لكسر حدة الصراع المحتدم بينها ، وقد تلجأ إلى لقاءات القمة لتهيئة الرأي العام إلى أهمية التفاوض كسبيل لتجنب الصدام المسلح كما حدث في لقاءات القمة بين الولايات المتحدة الأمريكية و الاتحاد السوفيتى ، ومن وسائل تخطى عقبات التفاوض أيضا إيفاد مفاوض على مستوى عال إلى منطقة النزاع كإيفاد " كيسنجر" إلى فيتنام و إيفاد العديد من المبعوثين الأمريكيين إلى منطقة الشرق الأوسط . ومن ذلك أيضا زيارة الرئيس المصري الراحل / أنور السادات إلى إسرائيل عام ١٩٧٧ لتخطى حاجز العداء والكراهية الناتج عن الحروب العربية إسرائيلية المتعددة ، و إن كانت هذه الخطوة تمثل خطأ فادحا في إستراتيجية التفاوض مع إسرائيل لأنها أضعفت موقف مصر في المفاوضات ووضعت الرئيس المصري في موقف المحتاج لانجاح المفاوضات بأى ثمن لمواجهة العرب الرافضين لهذه الخطوة ، و استغلت إسرائيل هذا الضعف ولم تقدم التنازلات المقابلة للتنازل الضخم من قبل الرئيس المصري بزيارته لأن أقصى ما كانت تحلم به إسرائيل حتى في أوج انتصارها عام ١٩٦٧ هو قبول مصر أو أى طرف عربى التفاوض معها . وكانت الاستراتيجية الأفضل لمصر هى بدء التفاوض على المستوى الدبلوماسي و الحصول على كل ما يحقق مصالحها بحيث تجىء الزيارة كخطوة أخيرة للتوقيع على الاتفاقية أو بعد التوقيع عليها ، عندئذ كانت إسرائيل تقدم تنازلات كافية طمعا في عقد الاتفاقية و قيام الرئيس المصرى بزيارتها .

٣٠٢٠٤ . الاتفاق على التفاوض :

٣٠٢٠٤٠١ . التفاوض للإعداد للتفاوض :

الاتفاق على التفاوض مرحلة هامة و حاسمة في الإعداد للمفاوضات فهى تـــأتى في ختام هذا الإعداد الذى يبدأ بنشوء إرادة التفاوض وتخطى سائر عقباته ، ولأن الغـــرض من هذه المرحلة هو الاتفاق على التفاوض فهى تحتاج في ذاتها إلى تفاوض أى التفـــاوض للإعداد للتفاوض الذى يشمل الحوار ثم الاتفاق على العديد مـــن المســـائل الإجرائيـــة كمكان المفاوضات ، اللغة المستخدمة فيه ، ترتيب الجلوس على مائدة المفاوضات ، سرية أو علنية الجلسات ، التغطية الصحفية أو الإعلامية ، الزمن المحدد للجلسات ، مســـتوى التمثـــيل و أحيانـــا تحديد أشخاص المفاوضـــين ليكونوا مقبولين لدى الطرف الآخـــر ، و جدول الأعمال . ويوضح مؤتمر جينف للشرق الأوسط مدى مـــا تصادفـــه هـــذه الخطوات من صعوبات خاصة فيما يتعلق بتحديد الأطراف المتفاوضة و منظمة التحريـــر بصفة خاصة (١) .

٣٠٢٠٤٠٢ جدول الأعمال :

يصادف وضع جدول الأعمال صعوبة خاصة في الاتفاق على التفاوض ، وكثيرا ما تتعثر جهود وضع هذا الجدول لأن من الصعب الاتفاق علـــى كافـــة بنـــوده : ففـــى مفاوضات خطر التجارب النووية عقدت عشر جلسات لوضع جدول الأعمال حـــتى تم الاتفاق على نظام دورى للجلسات يتعاقب رئاستها الأمريكيون و السوفيت علـــى أن يقوم رئيس الجلسة بعرض ما يريده في كل مرة . و لقد أثبتت التجارب أنه نادرا ما تتقيد الأطراف الدولية بجدول الأعمال لأن تعدد وجهات النظر و تشعب المناقشات و احتـــدام الحوار حول طرح بعض الموضوعات أو عدم طرحها وحول أولويتها مع سائر البنود قـــد تحول دون وضع الجدول . وعندئذ قد تتفق الأطراف على موضوع التفاوض دون وضع جدول أعمال مفصل لممارسة التفاوض حول هذا الموضوع .

٣٠٢٠٥٠ ممارسة التفاوض :

تبدأ ممارسة التفاوض من اللحظة التى يجلس فيها المفاوضون وجها لوجه حول منضدة المفاوضات . و يبدأ التفاوض عادة بعبارات التشجيع و بث الأمل في نفوس المفاوضين لتحقيق النتائج المرجوة بما يضمن مصالح الأطراف المتفاوضة . ومع الدخول في صلب العملية التفاوضية يواجه المفاوضون مجموعة من العوامل التى تعتمد عليها ممارسة التفاوض و ما يمكن أن تسفر عنها من نتائج ويمكن تصنيف هذه العوامل الى عوامل ترجع الى أطراف التفاوض ، الى أنساقه ، و إلى وسائله أو استراتيجياته .

٣٠٢٠٥٠١٠ أطراف التفاوض :

تعتمد ممارسة التفاوض اعتمادا كبيرا على أطرافه ، وأطراف التفاوض السياسى كما سبق القول هى الدول و المنظمات الدولية و الجماعات التى يعترف المجتمع الدولي لها بصفة المفاوض السياسى . والنظر الى التفاوض من جانب أطرافه يبرز أهمية القوى النسبية لأطرافه ، مهارة المفاوضين كعامل فعال في ممارسته ، وكذلك نسق العلاقة بين المفاوض و حكومته . ونعرض هذه الأمور تباعا فيما يلى :

٣٠٢٠٥٠١٠١. ١. القوى النسبية لأطراف التفاوض :

القوة عامل هام في ممارسة التفاوض، والقوة سمة تلحق بالطرف المفاوض وتبرز في شكل تأثير مباشر أو نفوذ يضغط على الطرف الآخر . والقوة وحدها لا تكفى في هذا الشأن بل لابد أن تنعكس في صورة التأثير الفعال في سير المفاوضات . فقد تتوافر عناصر القوة - التى سنذكرها الآن - لإحدى الدول ولكن لا يتوفر لها النفوذ اللازم للتأثير على الأطراف الدولية الأخرى ، بينما تكون دولة أخرى أقل توفرا على عنصر القوة ولكنها أقوى نفوذا و تأثيرا في التفاوض الدولى .

٣. ٢. ٥. ١. ١. ١. عناصر القوة :

تنبع القوة من عدة عناصر منها الاتساع الجغرافي الذى يتوفر للدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية ، روسيا، الصين ، و منها الموقع الاستراتيجي كموقع دول الشرق الأوسط . ومن عناصر القوة أيضا مقومات الوحدة و التكامل الإقتصادى و السياسى لدى مجموعة من الدول كدول الاتحاد الأوروبي و الدول العربية ، ومنها

القوة العسكرية كالدول ذات الأسلحة النووية . ومنها وفرة الموارد الطبيعية كشأن الولايات المتحدة وروسيا ، ضخامة حجم السكان كما في الصين و الهند ، ومستوى التقدم الإقتصادى كدول غرب أوروبا و اليابان ودول جنوب شرق آسيا .

ويعتمد أعمال عنصر القوة على عاملين أساسيين هما مدى حاجة أحد الأطراف إلى الآخر كحاجة البلدان النامية إلى استيراد التكنولوجيا من الدول المتقدمة . والعامل الثانى هو مدى ما يملكه أحد الأطراف من وسائل الضغط على إرادة الطرف الآخر ، وأوضح مثال لذلك القوة التى تتمتع بها الولايات المتحدة الأمريكية مع الدول التى تقدم لها معونات سنوية كبعض الدول العربية و إسرائيل ودول أخرى .

ومن العناصر الفعالة في تشكيل القوة التفاوضية للأطراف الدولية طبيعة العلاقة بين هذه الأطراف ، فالعلاقة بين الأصدقاء و الحلفاء تضع الأطراف جميعا في مستوى قوة متقارب كدول الاتحاد الأوربى . أما علاقة العداء فتبرز دور القوة في مفاوضات تسوية نتائج الحروب ومفاوضات السلام ، ونزاع الشرق الأوسط خير مثل لدور العداء في إبراز قوة أطرافه فى مفاوضات السلام الدائرة الآن بشأنه .

٣ . ٢ . ١ . ١ . ٢ . <u>العوامل المؤثرة في القوة</u> :

مع توافر بعض عناصر القوة لأحد الأطراف الدولية ، توجد عوامل تؤثر في استخدام عنصر القوة كسلاح هام في التفاوض السياسى ، وأهم هذه العوامل هو الرأى العام ، وجماعات الضغط .

قد تمثل اتجاهات الرأى العام عامل قوة لأحد الأطراف الدولية تجاه الطرف الآخر ، لأن المفاوض يضغط بهذه الاتجاهات من جانب أنها تحول بينه و بين تقديم التنازلات أو المزيد منها أو من جانب أنها تؤكد ضرورة حصول هذا الطرف على مطالب معينه . و لكن إتجاهات الرأى العام ليس من السهل التعرف عليها ، و لكى يكون لها دور فعال في تدعيم قوة أحد الأطراف لابد أن تكون هذه الاتجاهات واضحة بحيث تشكل قضية عامة أو موقف شعبي حاسم تجاه مشكلة مثارة تصبح محلا للتفاوض . ومن أمثلة ذلك إتجاهات الرأى العام في الولايات المتحدة ضد إستمرار حرب فيتنام . وقد تلعب الأحزاب السياسية أو الهيئات التشريعية ذات الدور الذى تلعبه اتجاهات الرأى العام من جانب أن هذه الهيئات أو تلك الأحزاب تمثل الشعب في مجموعة أو قطاعا هاما مؤثرا فيه .

وقد تلجأ الحكومة إلى تعبئة الرأى العامل كعامل قـــوة في مفاوضاتهـــا كمحاولـــة حكومة تكتل " الليكود " في إسرائيل بزعامة "نيتنياهو " حشد الرأى العام الإسرائيلي في اتجاه التشدد في المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية . ويختلف تأثير الرأى العام و الهيئـــة التشريعية و الأحزاب السياسية في قوة أطراف التفاوض في الدول الديمقراطية عنـــه في الدول التى تأخذ بنظام الحكم الشمولى .

ومن العوامل المؤثرة في قوة أطراف التفاوض جماعات الضغط التى أصبحـــت ذات تأثير هام في المفاوضات الدولية . وجماعات الضغط قد تكـــون عرقيـــة كـــالبولنديين في الولايات المتحـــدة الأمريكية ، وقد تكون دينية كاللوبى الصهيونى في الولايات المتحدة ، و قد تكون اقتصادية كالمزارعين في كل من بريطانيا وفرنسا ورجال الأعمال في الولايات المتحدة .

وكثيرا ما تلعب جماعات الضغط دورا فعالا في المفاوضات الدولية من خلال تأثيرها المباشر على أجهزة صنع القرار السياسى أو من خلال تأثيرها في الرأى العام . و أوضـــح مثل لتأثير جماعات الضغط في التفاوض السياسى هو اللـــوبى الصـــهيونى في الولايـــات المتحدة الأمريكية حيث فرض هذا اللوبى ضغطا مستمرا في المفاوضات بـــين الولايـــات المتحدة الأمريكية و الاتحاد السوفيتى بطرح مشكلة اليهود الســـوفيت في مفاوضـــات الأسلحـــة الاستراتيجية ، وبصـــورة أكثر وضوحا في كل مفاوضات الولايات المتحـــدة و سائر الدول الغربية مع الدول العربيـــة في كافـــة المجالات خاصة مفاوضات التسليح و نقل التكنولوجيا وتقديم المعونات الاقتصادية الفنية . ومن أمثلة جماعات الضغط أيضـــا المؤسسة العسكرية في إسرائيل وضغوطها المستمرة في مفاوضـــات إحـــلال الســـلام في الشرق الأوسط و إنهاء النزاع العربى الإسرائيلي حيث كانت ضغوط هذه المؤسســـة في اتجاه التشدد و تثبيت إحتلال إسرائيل للأراضي العربيـــة و عـــدم الانســـحاب مـــن المستوطنات الإسرائيلية و إنشاء المزيد منها .

ولاشك أن جماعات الضغط تمثل عاملا سلبيا في فعاليـــة التفـــاوض السياســـى في مواجهة المشكلات الدولية المتفاقمة خاصة ما يتصل منها بالصراع العسكرى حيث تعمل ضغوط هذه الجماعات على تحقيق مصالحها من خلال الطرف الذى تمارس عليه الضغـــط دون اعتبار المصالح الأطراف الأخرى مما يقلل من فرص نجاح المفاوضات أو يحـــد مـــن فعالية ما يمكن أن تسفر عنه من نتائج . وقد كانت ضغوط اللوبى الصهيونى في الولايـــات المتحدة الأمريكية والدول العربية سببا أساسيا في احتدام الصراع العـــربى الإســـرائيلي

وعدم فعالية أسلوب التفاوض في إنهاء هذا الصراع واحلال السلام في منطقة الشرق الأوسط.

٣ . ٢ . ٥ . ٢ . مهارة المفاوض :

إن مهارة المفاوضين من أهم مقومات نجاح التفاوض بصفة عامة والتفاوض السياسى بصفة خاصة ، وبقدر ما تكون مهارة المفاوض تكون النتائج -بشروط خاصة - في صالح الطرف الذى يمثله التفاوض مهارة يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب والممارسة بشرط توافر قدرات خاصة في المفاوض هى :

١- الثقة بالنفس ، وهى سمة لصيغة بمكونات الشخصية وتصقل بالثقافة الرفيعة والممارسة ويدعمها تأييد المفاوض من قبل حكومته .
٢- الصبر ، الذى يتطلبه طول فترة التفاوض التى قد تمتد سنوات ، كما أن الحوار والمناقشات كثيرا ما تتشعب إلى تفصيلات تزيد من صعوبة العملية التفاوضية .
٣- الحلم الذى يواجه به المفاوض ما يتعرض من هجوم وما يوجه إلى مواقف أو طلبات الحكومة التى يمثلها من نقد .
٤- قوة التحمل اللازمة لمواجهة ما يتطلبه الاستعداد للتفاوض من جهد وما تستغرقه المفاوضات من وقت طويل ومناقشات محتدمة .
٥- القدرة على الجدال والإقناع ، لأن التفاوض يدور في الغالب حول مصالح متعارضة ، وكل طرف من الأطراف المتفاوضة يحاول بالجدال والإقناع أن يحقق للطرف الذى يمثله أكبر قدر من المكاسب .
٦- الموضوعية ، بمعنى النظر بعين الحياد بقدر الإمكان إلى موضوع التفاوض وما يقتضيه ذلك من تفهم لوجهات نظر الأطراف الأخرى وتقدير مشاعرهم و العمل على أن تكون نتائج التفاوض في صالح الأطراف المتفاوضة و ليست في صالح الطرف الذى يمثله فحسب .

ومن العوامل الهامة في اكتساب مهارة التفاوض " مكونات الشخصية " أى التركيب النفسى للمفاوض ، وكذلك الخبرات السابقة في مجال التفاوض السياسى .

٣ . ٢ . ٥ . ٢ . ١ . **مكونات الشخصية** :

يقصد بمكونات الشخصية التركيب النفسى و الدوافع الذاتية لدى المفاوض . وكثيرا ما يجرى التفاوض مع الشخص تحت تأثير فكرة مسبقة عنه تتعلق بمكونات شخصيته كأنه يعرف بأنه متشدد أو لين أو مراوغ أو ما إلى ذلك من الصفات الإنسانية . ولكن تأثير هذا العامل ليس موضع اتفاق بين الكتاب المهتمين بالتفاوض ، فمنهم من يرى أن مكونات شخصية المفاوض ذات تأثير لا ينكر على سير المفاوضات ، ومنهم من يرى أنه في الظروف العادية لا تأثير لهذه المكونات في عملية التفاوض وإن كان ثمة تأثير لها فى ظروف خاص فهو قليل الأهمية .

فى مجال التطبيق العملى تواجه دراسة أثر هذا العامل النفسى في التفاوض صعوبة واضحة لأن مكونات الشخصية ليس من السهل التعرف عليها ، والدراسات العلمية المحايدة لهذه المكونات بعيدة المنال ، ولكن التجارب أثبتت أنه كلما أزداد تعقد المشكلة محل التفاوض كلما اتسمت العملية التفاوضية بالتوتر و لعبت مكونات شخصية المفاوض دورا بارزا فيها ، وكذلك الأمر كلما كان التفاوض يواجه تحديات وصعوبات مرجعها الأطراف المتفاوضة أو أطراف خارجية كلما كانت العوامل الشخصية أقوى تأثيرا في التفاوض .

وقد لوحظ أيضا أن مهارة المفاوض تلعب دورا هاما في التوصل إلى نتائج لصالحه عندما تتساوى القوى النسبية لأطراف التفاوض أو يكون الفارق بينها ضئيلا ، وكذلك الأمر إذا كان فارق القوة بين الطرفين كبيرا وكان المفاوض الآخر أقل مهارة .

وتبرز أهمية عنصر المهارة بصفة خاصة في تقديم التنازلات ، فالمفاوض الماهر يختار الوقت المناسب لتقديم تنازلاته ، وغالبا ما لا يقدمها إلا قرب انتهاء المفاوضات ، كما يعرف المفاوض الماهر كيف يفتح الباب للحوار بالتلميح إلى ما يستطيع أن يقدمه من تنازلات دون تقديمها أو التعهد بتقديمها قبل الحصول على أقصى ما يمكن تحقيقه لصالحه من نتائج . وقد سبق أن أشرنا إلى أن تنازل الرئيس المصرى السابق / أنور السادات بالذهاب إلى إسرائيل قبل بدء التفاوض معها حول الانسحاب من الأراضي المصرية المحتلة كان خطأ كبيرا أضعف موقف مصر في المفاوضات وجعل الرئيس المصرى يرضى بما فرضته إسرائيل من شروط وحصل على أقل قدر ممكن من النتائج التى كان يمكن تحقيقها لو أنه لوح باستعداده للزيارة وجعل هذا التنازل بعد انتهاء المفاوضات

و الحصول على أفضل نتائج لصالحه لأن إسرائيل ستقدم تنازلات كبيرة طمعا في هـذه الزيارة فزيارة إسرائيل تنازل استخدم بسذاجة من قبل مفاوض غير ماهر و في مواجهة مفاوض ماهر أستغل هذا الخطأ وقدم أقل قدر ممكن من التنازلات و فرض أكبر قدر ممكن من الشروط .

٣ . ٢ . ٥ . ٢ . ٢ . الخبرات السابقة :

تتأثر العملية التفاوضية بالخبرات السابقة لأطرافها ، تلك الخبرات ترتفع من مستوى مهارة المفاوض إذا أمكنه استيعاب الدروس المستفادة منها بكفاءة . وقد تنشأ هذه الخبرات بين نفس الأطراف كالمفاوضات الأمريكية السوفيتية حول نزع السلاح أو المفاوضات العربية الإسرائيلية لاحلال السلام في الشرق الأوسط ، وقد توجد الخبرات السابقة بين أطراف لم يسبق لها التفاوض مع بعضها البعض ، كالمفاوضات بين الولايات المتحدة وبعض دول حلف وارسو السابق للانضمام الى حلف شمال الأطلنطي .

وقد أشارت إحدى الدراسات (٢) إلى بعض النتائج المستخلصة من فعالية الخبرات السابقة في التفاوض السياسي على النحو التالي :

١ - إذا كانت نتيجة التفاوض السابق لصالح أحد الطرفين في مواجهة الطرف الآخر فإن الطرف الأول سيطبق نفس الأساليب التي استخدمها في التفاوض السابق.

٢ - إذا كانت نتيجة التفاوض السابق هزيمة أحد الطرفين فإن الطرف المنتصر سيكون أكثر تشددا .

٣ - إذا كانت نتيجة التفاوض السابق حلا وسطا يحقق مصالح الطرفين فانهما يطبقان ذات المنهج ، و إذا كان الحل الوسط لا يحقق مصالح أحد الأطراف فإنه يكون أكثر تشددا.

إلا أن هذا التعميم لا ينطبق حرفيا في مجال العمل، لأن الخبرات السابقة لا تنشأ من ظروف تتطابق تماما مع المشكلات الراهنة في عالم سريع التغير وعميق في كل شئ ، وإن كان ذلك لا يعني عدم الاستفادة من الخبرات السابقة ، فالإفادة منها في التجارب اللاحقة ممكنة بشرط تفهم ما تغير من أبعاد المشكلات المطروحة .

والخبرات السابقة تكون أبلغ تأثيرا في رفع مهارة المفاوض إذا كانت الأطراف المتفاوضة سبق لها التفاوض حول ذات المسألة المطروحة ، حول مسائل أخرى أو مع أطراف آخرين في مشكلات مماثلة ، أو كانت أطراف أخرى قد سبق لها التفاوض حول مشكلة مماثلة للمشكلة المطروحة .

٣. ٢. ٥. ٣. العلاقة بين المفاوض وحكومته :

تعتبر العلاقة بين المفاوض و حكومته من العوامل ذات التأثير الهام في عملية التفاوض وبقدر ما تكون هذه العلاقة واضحة ومحددة بقدر ما يعمل ذلك على تسهيل التفاوض السياسى ، أما إذا كانت هذه العلاقة غير محددة فإن ذلك قد يؤدى الى تغير المفاوضات أو إلى طول الفترة الزمنية اللازمة لها وقد يؤدى الى توقفها و أحيانا الى فشلها .

ويقصد بتحديد العلاقة بين المفاوض وحكومته أن تكون الأمور التى للمفاوض سلطة البت فيها واضحة و كذلك التى يتعين على المفاوض أن يتشاور فيها مع حكومته لأخذ موافقتها عليها . وتختلف العلاقة بين المفاوض وحكومته تبعا لما إذا كانت المفاوضات تجرى على مستوى القمة أم على مستوى الممثلين الدبلوماسيين .

٣. ٢. ٥. ٣. ١. مفاوضات القمة :

من الأفكار السائدة في فكر التفاوض السياسى أن إجراء التفاوض على مستوى القمة يقلل من تأثير العلاقة بين المفاوض وحكومته على العملية التفاوضية لأن مفاوضات القمة سواء كان رئيسا للدولة في النظام الرئاسي أو رئيسا للوزراء في النظام البرلمانى يملك بحكم وضعه على قمة السلطة السياسية في بلده البت فيما يجرى التفاوض بشأنه و لا يكون في حاجة للتشاور مع حكومته أو تعطيل المفاوضات أو إطالة أمدها . وهذا القول ليس صحيحا على إطلاقه إلا إذا كان مفاوض القمة ينتمى الى حكومة تأخذ بالنظام الشمولي حيث يملك رئيس الدولة غالبا البت في أوجه النشاط السياسي و لا يكون في حاجة للتشاور مع باقى أفراد الحكومة أو الرجوع الى الهيئة التشريعية أو الحزب الذى تنتمى إليه .

أما في الأنظمة الديمقراطية فإن ممارسة السلطة السياسية حتى على مستوى القمة تخضع للعديد من القيود وقد لا يملك رئيس الدولة أو رئيس الوزراء البت فيما يجرى التفاوض بشأنه من وجوه النشاط السياسى بصفة خاصة بل لابد أن يتشاور في ذلك مع جميع أعضاء الحكومة ممثلة في مجلس الوزراء ومع القيادات العليا في الحزب وقد يضطر الى أخذ موافقة الهيئة التشريعية على التفاوض في شأن أو آخر فضلا عن خضوع ما يسفر عنه التفاوض من معاهدة أو اتفاق لتصديق هذه الهيئة .

وقد وضح ذلك في مفاوضات " كامب ديفيد" التي جرت بين الرئيس المصري الراحل / أنور السادات ورئيس وزراء إسرائيل الراحل " مناحم بيجين " حيث كان الرئيس المصري يبت في كل ما يواجه المفاوضات من مشكلات في الجانب المصري ، بينما كان رئيس الوزراء الإسرائيلي يضطر للتشاور مع حكومته وكثيرا ما تعثرت المفاوضات بسبب ذلك وتعرضت لإحتمال الفشل. وقد واجه " مناحم بيجين " السادات بذلك صراحة وقال له إنك يا سيدي الرئيس تستطيع إتخاذ القرار في كل ما تتفاوض بشأنه أما أنا فلا أملك ذلك ولابد أن أتشاور مع الحكومة و الائتلاف الحزبي الحاكم في إسرائيل .

٣. ٢. ٥. ٣. ٢. المفاوضات على غير مستوى القمة :

إذا لم تكن المفاوضات تجرى على مستوى القمة فإن العلاقة بين المفاوض وحكومته تلعب دورا هاما في التفاوض . و إذا لم تكن هذه العلاقة على درجة كافية من الوضوح و التحديد فإنها تكون ذات تأثير سلبي على العملية التفاوضية ، و على عكس الحال في مفاوضات القمة يكون المفاوضون الذين ينتمون الى أنظمة حكم شمولية أقل سلطة و علاقاتهم بحكوماتهم أقل تحديدا من المفاوضين الذين ينتمون إلى أنظمة حكم ديمقراطية حيث تكون لهم سلطات واسعة وغالبا ما تكون علاقاتهم بحكوماتهم واضحة محددة . ويرجع ذلك إلى أن مبادئ الحكم و إتجاهات الأحزاب الحاكمة في هذه الأنظمة تكون واضحة معلنة مما يعمل على وضوح الأهداف من التفاوض ، كما أن الإعداد للتفاوض يتم بكفاءة عالية تعمل بدورها على تحديد العلاقة بين المفاوض وحكومته تحديدا جليا . بحيث يكون هذا المفاوض مزودا بالسلطات اللازمة للبت في كثير مما يعرض له من مشكلات ، و الأمور التي يحتاج فيها المفاوض الى التشاور مع حكومته غالبا ما تكون محددة سلفا لذلك يتم البت فيها بالتشاور سريعا بحيث لا تتعطل المفاوضات أو تتعرض للتوقف .

أما في الأنظمة الشمولية و الجانب الأكبر من أنظمة الحكم في البلدان النامية فإن سلطات المفاوض تكون أضيق و العلاقة بينه و بين حكومته لا تكون على درجة كافية من الوضوح و التحديد ، الأمر الذي يضطر معه المفاوض الى الرجوع كثيرا الى حكومته مما يعطل سير المفاوضات . والإعداد للتفاوض لا يتم بمستوى كفاءة مناسب لذلك يستغرق البت فيما يرجع فيه المفاوض الى حكومته وقتا طويلا مما يزيد في تعطل

المفاوضات و إطالة أمدها . وكثيرا ما تتعثر المفاوضات أو تفشل بسبب تفـــاقم الأثــر السلبي لدور العلاقة بين المفاوض وحكومته على العملية التفاوضية . وخير تعبير عن هذا الأثر السلبي في فكـــر التفاوض ، ماقيل بأن المفاوض يتفاوض مع حكومته أكـــثر ممـــا يتفاوض مع الطرف أو الأطراف الأخرى .

حجم وفد التفاوض :

من المبادئ الهامة في فكر التفاوض أن تخفيض حجم وفد التفاوض من العوامل الفعالة في نجاح المفاوضات ، لأن كثرة عـــدد المفاوضين تعرقـــل سير المفاوضات لتشعب الآراء و الاتجاهات فيما يعرض من مشكلات وصعوبة التوصل الى رأى حاسم بشـــأنها ، أمـــا التقليل من عدد المفاوضين و الاستعانة بالعدد الكافي من الخبراء و الاستشـــاريين فيمـــا تتناوله المفاوضات من موضوعات فيكون ذا أثر إيجابي في العملية التفاوضية ويقلل مـــن الوقت اللازم لها ويعمل على نجاحها .

٣٠٢٠٦٠ أساليب التفاوض :

أساليب التفاوض هي المناهج التى يتم التفاوض طبقا لها ، وكذلك الاستراتيجيات التى تجرى العمليات التفاوضية بالاعتماد عليها من جانب كل طرف .

٣ . ٢ . ٦ . ١ . مناهج التفاوض :

منهج التفاوض هو الإطار الذى يتم التفاوض من خلاله ، ومناهج التفاوض متعددة لا يتسع المقام هنا لذكرها تفصيلا ومن ثم نكتفى بذكر أهم هذه المناهج وهى أربعة : المنهج الشخصى ، الموضوعي ، الاستقرائي ، والإستنباطى .

٣ . ٢ . ٦ . ١ . ١ . المنهج الشخصي :

في هذا النهج ينظر الى المفاوض أكثر من النظر الى موضوع التفاوض أى اهتمام بالسمات النفسية و السلوكية للمفاوض ومحاولة الوصول الى الحل من خلالها ، والنظر بالتالي الى استراتيجيات التفاوض على أنها إفراز نفسي و تطبيق مسلكي لشخص المفاوض ، وما يقتضيه ذلك من مجابهة هذه الاستراتيجيات إنطلاقا من هذه الاعتبارات النفسية و السلكية.

و لاشك أن العملية التفاوضية مهما حاول المفاوض إخضاعها لنهج موضوعى يهتم بجوهر العملية و ليس بشخص أو مسلك المفاوض ، لاشك أن هذه العملية تتأثر بدرجات مختلفة بالعوامل النفسية و المسلكية للمفاوضين كما رأينا من قبل ، و الفهم الدقيق لسمات الشخصية ومسلكها قد يعين على تخطى العديد من عقبات التفاوض و التوصل الى الحل . ولكن الاهتمام بهذا الجانب الشخصى و إهمال جوهر العملية التفاوضية يصطدم في ذات الوقت بالكثير من العقبات الناشئة عن طبيعة المشكلة ذاتها فضلا عن عيب خطير في هذا النهج هو عجزه عن تحليل المشكلة التفاوضية .

ونجد لهذا النهج الشخصى مثالا تاريخيا حيا من المراحل الأولى من المفاوضات العربية الإسرائيلية حيث كان كل طرف يتفاوض مع الآخر متأثرا بهويته أكثر من إهتمامه بالمشكلة ذاتها ، فكان العرب يتفاوضون مع الإسرائيليين على أنهم يهود وكان الإسرائيليون يتفاوضون مع العرب على أنهم عرب أى أن كل طرف كان يتفاوض مع الآخر من خلال فهمه لشخصيته . وقد كان لهذا النهج أثر سلبى على المفاوضات العربية

الإسرائيلية في مراحلها الأولى ، و لكنه عندما تطور الى الرؤية الموضوعية لمشكلة الشرق الأوسط حقق التفاوض بين الجانبين نتائج ملموسة .

٣. ٢. ٦. ١. ٢. <u>المنهج الموضوعي</u> :

هو المنهج الذي يهتم بجوهر العملية التفاوضية و يرتبط بالموقف التفاوضى الذى يتحدد بالعديد من الأبعاد إذ يرتبط بالمشكلة موضوع التفاوض و الظروف التى تتم فيها العملية التفاوضية و القوى النسبية لأطرافها و رؤيتهم الموضوعية للمشكلة و إستعدادهم للتوصل الى حل منصف لكل الأطراف .

ويعتمد المنهج الموضوع على أداتين إحداهما أساسية و أخرى مساعدة ، أما الأداة الأساسية فهى قاعدة المعلومات الضرورية للإحاطة بكافة أبعاد المشكلة محل التفاوض فبقدر ما تكون المعلومات متاحة عن الموضوع من جانب كل طرف ومن جانب الأطراف بعضها البعض بقدر ما يكون هذا النهج الموضوعي فعالا في العملية التفاوضية ويكون التوصل إلى الاتفاق أكثر يسرا. لقد أصبحت قاعدة المعلومات Data Base أداة أساسية في التفاوض السياسى ، وأصبح التعامل مع الطرف الآخر من خلال هذه القاعدة أسلوبا علميا في تناول العملية التفاوضية يبعد بها على الرؤى الشخصية و القيم الذاتية وهو ما يكفل للمفاوضات النجاح و التوصل الى الحلول المنصفة .

أما الأداة المساعدة التى يعتمد عليها المنهج الموضوعي حديثا فهى الأداة الرياضية ونظرية المباريات بصفة خاصة . و يتحفظ الكثير من كتاب العلوم السياسية على هذه الأداة الرياضية و يرون أن المواقف التفاوضية لا يمكن إخضاعها للأنساق الرياضية التى تتسم بالتجريد الشديد و لا تستجيب للتغير السريع إلا بتغيير هذه الأنساق برمتها وهو ما يتطلب وقتا وجهدا قد تتشتت معه العملية التفاوضية ، هذا فضلا عن أن الحلول المعتمدة على هذه الأساليب الرياضية قد تكون مضللة تماما ، لا لعيب الأساليب الرياضية و لكن لعيب في النماذج المستخدمة . وقد فشل هذا الأسلوب الرياضى في التعامل مع نزاع الشرق الأوسط بعد حرب عام ١٩٦٧ و أكدت حلوله أن العرب لا يمكن أن يحاربوا إسرائيل قبل سنوات عديدة و أنهم لا يستطيعون البدء بمحاربتهم ، و هكذا فشل هذا الأسلوب في التنبؤ بحرب أكتوبر عام ١٩٧٣ وانتصار العرب فيها وإنتصار العرب فيها و ما أحدثته من نتائج هامة على مستوى العالم كله .

٣ . ٢ . ٦ . ١ . ٣ . المنهج الاستقرائي :

يعتمد هذا المنهج على الدخول في العملية التفاوضية جانبا بعد جانب توصلا إلى اتفاق عام أي البدء من الجزء وصولا إلى الكل . و قد إعتمد " هنري كيسنجر " على هذا النهج في التعامل مع مشكلة الشرق الأوسط عقب حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ حيث بدأ بالاتفاقية الأولى لفض الاشتباك بين مصر و إسرائيل ثم بالاتفاقية الثانية لفض الاشتباك ، ثم واصلت الولايات المتحدة - كوسيط في المشكلة - النهج ذاته حتى تم توقيع إتفاقية السلام بين مصر و إسرائيل .

والنهج الاستقرائي أيسر مدخلا و أكثر واقعية ، لأن التعامل مع تفاصيل المشكلة الواحدة أثر الأخرى أيسر تناولا من دخول المشكلة من جانب الإطار العام لها، و النجاح في معالجة جزء من المشكلة يكون حافزا على المضي قدما في التعامل معها لأنه إذا كانت المشكلة من الضخامة و التعقيد بحيث يصعب الدخول فيها برمتها فالأولى الدخول فيها من أطرافها ، هذا فضلا عن أن بعض التفاصيل قد يصعب معالجتها ، وقد تعرض العملية التفاوضية للتعثر وقد تؤدى بها إلى الفشل في بعض الأحيان .

وأهم ما يميز النهج الاستقرائي أن المبادئ الأساسية للاتفاق العام تستخلص من جزئيات المشكلة ومن ثم تكون مرتبطة بها و أنسب للتعامل معها من فرض هذه المبادئ مسبقا ومحاولة إخضاع تفاصيل المشكلة لها ، فالمكاسب التي تتمخض عنها العملية التفاوضية ترتبط بالواقع و تتناسب مع أبعاد المشكلة و القدرات التفاوضية لأطرافها وفى ذلك ما يضمن للاتفاق النجاح . وإذا كان ثمة تحفظ على هذا التحليل فهو أن الاتفاق المنبثق من هذه التفاصيل قد لا يحقق آمال الأطراف المعنية من التفاوض بسبب ما يصادف هذه التفاصيل من عقبات و ما تسببه من تشتت جهود المفاوضين .

٣ . ٢ . ٦ . ١ . ٤ . المنهج الاستنباطي :

في هذا النهج نبدأ من إطار عام ينظم العملية التفاوضية ، و بالاعتماد على هذا الإطار العام يتم مواجهة التفاصيل . و الإطار العام قد يكون مبادئ عامة كالعدالة ، السلام ، حق تقرير المصير ، أو مبدأ الأرض مقابل السلام الذى طرح كإطار عام في المفاوضات العربية الإسرائيلية . و النهج الاستنباطي يعمل على عدم تشتت جهود المفاوضين أو التطرق الى التفاصيل التي لا تخدم الأهداف التي يتوخاها المفاوضون . و الاتفاق على الإطار العام يكون عادة أسهل من الاتفاق على التفاصيل لأن الإطار العام

يتضمن مبادئ إنسانية ، دولية ، أو سياسية عامة يصعب أن تختلف عليها الأطراف ، كالسلام ، العدالة ، الدفاع الشرعي ، وحقوق الإنسان ، وغير ذلك . ولكن الصعوبة تبدو في وضع هذه المبادئ موضع التطبيق على جزئيات المشكلة محل التفاوض ، فبقدر ما يكون من السهل على الأطراف المعنية قبول مبادئ الإطار العام يكون من الصعب وضع هذه المبادئ موضع التطبيق ، ومثال ذلك اتفاق الولايات المتحدة الأمريكية و الاتحاد السوفيتي و من بعده روسيا على ضرورة الحد من الأسلحة الاستراتيجية ، ولكن وضع هذا المبدأ موضع الاتفاق التفصيلي يواجه صعوبات كثيرة .

ومن الصعوبات التي تواجه هذا المنهج أيضا تفسير كل طرف من الأطراف المتفاوضة للإطار العام تفسيرا مختلفا يخدم أهدافه ويتعارض مع أهداف الطرف الآخر . مثال ذلك تفسير إسرائيل لقرار مجلس الأمن رقم ٢٤٢ تفسيرا يخالف التفسير العربي له حيث ترى إسرائيل أن هذا القرار لا يلزمها بالانسحاب من جميع الأراضي المحتلة بينما ترى الدول العربية أن القرار يلزمها بذلك .

ومن الصعب المفاضلة بين النهج الاستقرائي و النهج الاستنباطي ، وكثيرا ما تلجأ أطراف التفاوض الى الاعتماد عليهما معا . و الواقع أن طبيعة المشكلة محل التفاوض و الظروف المحيطة بها هي التي تحدد المنهج التفاوضي المناسب ، و كثيرا ما جمعت الأطراف المتفاوضة بين اكثر من منهج من هذه المناهج .

٣ . ٢ . ٦ . ٢ . إستراتيجيات التفاوض :

الاستراتيجية هي خطة تستهدف النجاح في مواقف كالحرب ، السياسة ، التجارة ، الرياضة ، وغير ذلك ، أو هي مهارة التخطيط لهذه المواقف . و إستراتيجيات التفاوض لا تقع تحت حصر وتختلف باختلاف أبعاد العملية التفاوضية وما يصلح منها لعملية تفاوضية قد لا يصلح لغيرها . وفيما يلي نلم إلماما سريعا ببعض الاستراتيجيات المعروفة في ميدان التفاوض والتي يمكن تصنيفها الى فئتين أساسيتين هما إستراتيجية " متى " و إستراتيجية " كيف و أين " .

٣ . ٢ . ٦ . ٢ . ١ . إستراتيجية كيف و أين :

تعتمد استراتيجية كيف و أين على مجموعة من الأساليب :

٣ . ٢ . ٦ . ٢ . ١ . ١ . إستراتيجية الخطوة خطوة Step by step strategy:

تبرز الحاجة الى هذه الخطوة عند ما يكون المشكلة معقدة وذات رواسب تاريخية بين الأطراف المعنية ، عندئذ لا يستطيع المفاوضون الدخول الى لب المشكلة أو الاحاطة بكل جوانبها حيث يصطدمون في هذه الحالة بصعوبة كبيرة لا يستطيعون اجتيازها مما قد يؤدى الى توقف المفاوضات ثم الى فشلها . و لا سبيل لمواجهة هذه الصعوبة إلا بتجزئة المشكلة و الحلول المقترحة الى عدة خطوات ثم تناولها خطوة خطوة ، وبذلك يمكن حصر العملية التفاوضية في جزئية أيسر وهدف أقرب منالا . والنجاح في كل خطوة يكون حافزا على المضي قدما للنجاح في الخطوات الباقية .

وقد اعتمد " هنرى كيسنجر " على هذه الإستراتيجية في نطاق المنهج الاستقرائي لتحقيق السلام في الشرق الأوسط بعد حرب أكتوبر عام ١٩٧٣ حيث كان إحلال السلام في هذه المنطقة التى اصطلت بالحروب المتتالية على مدى ربع قرن و اصطنعت بأقصى درجات العداء والكراهية بين أطرافها الأمر الذى جعل التفاوض من أجل إحلال السلام بالغ الصعوبة ، فكان لابد من تجزئة الطريق الطويل الى هذا الهدف الى خطوات وتناولها خطوة خطوة ، وقد بدأت الخطوة الأولى باتفاقية فض الاشتباك الأولى بين مصر و إسرائيل ثم توالت الخطوات مع مصر ثم مع الأردن ثم مع فلسطين ، ولم يتحقق الهدف النهائى وهو إحلال السلام الشامل و الدائم بعد وحتى الآن ، ولكن إستراتيجية الخطوة خطوة جعلت هذا الهدف قريب المنال .

٣. ٢. ٦. ٢. ١. ٢. تغيير المستوى :

تعتمد هذه الاستراتيجية على الدخول في العملية التفاوضية بمستوى متدرج من المفاوضين والبدء بمستوى متواضع كالمندوبين ثم التدرج الى مستوى السفراء ثم الى مستوى المبعوثين الشخصيين ، و الارتقاء بعد ذلك الى مستوى وزراء الخارجية ، و انتهاء بالتفاوض على مستوى القمة . و يفيد هذا التدرج في التمهيد للمفاوضات الصعبة بمستوى أعلى يكون أكثر قدره على تخطى هذه المرحلة من الصعوبة ، وعند بلوغ مرحلة أكثر صعوبة برفع المفاوض الى مستوى أعلى تتوافر لديه القدرة على مواجهة هذه المرحلة ، وهكذا حتى تصل المفاوضات إلى أصعب نقطة فيها حيث رفع مستوى المفاوضين الى درجة وزراء الخارجية أو الى مستوى القمة . وتعتمد هذه الاستراتيجية على عاملين أساسيين أحدهما نفس والآخر موضوعى ، أما الأساس النفس فهو أن رفع مستوى المفاوضين عند مواجهة صعوبة في التفاوض يعطى الانطباع بأن الأطراف جادة ومهمته في تخطى هذه الصعوبة ويبعث الأمل في نفوس الأطراف المتفاوضة لمواصلة التفاوض وتحقيق النجاح ، أما الأساس الموضوعي فهو ما يزور به المستوى الجديد للتفاوض من صلاحيات ومهارات تكون كفيله بمواجهة العقبة التى وصلت إليها المفاوضات، وغالبا ما يتخطاها ويمضى الى جانب آخر من جوانب المشكلة حتى يواجه عقبة أخرى فيتم رفع مستوى المفاوضين الى درجة أعلى وهكذا .

وقد اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية على هذه الاستراتيجية في الاضطلاع بدورها كوسيط في المفاوضات الخاصة بمشكلة الشرق الأوسط ، فكثيرا ما اعتمدت على المندوبين ثم على السفراء ثم على وزراء الخارجية ثم على مستوى القمة ، وخير مثال للاعتماد على هذه الاستراتيجية هو المفاوضات التى انتهت بمباحثات " كامب ديفيد" التى انتهت الى توقيع اتفاقية السلام بين مصر وإسرائيل ، وكذلك المفاوضات التى انتهت الى توقيع اتفاق " واى ريفرز" بين فلسطين وإسرائيل .

٣. ٢. ٦. ٢. ١.٢. ٣. <u>مفترق الطرق</u> :

أساس هذه الاستراتيجية هو قيام المفاوض بمناقشة عدة موضوعات من المشكلة موضوع التفاوض في وقت واحد مستخدما التنازلات التى يقدمها في الموضوعات الأقل أهمية وسيلة للحصول على تنازلات من الطرف الآخر في الموضوعات الكبيرة أو الأكثر أهمية معتمدا على أن قد بدأ الطريق بتنازلاته ولابد أن يقابله الطرف الأخر في منتصف الطريق للوصول الى الحل النهائى أو الحلول التى تمهد له . وواضح أن هذه الاستراتيجية تعتمد على منهج التنازل / الحل أى بعض يوجد التنازلات لحث الطرف الآخر على تقديم تنازلات أيضا وصولا الى الحل أو الاتفاق المنشود ، لذلك تتميز هذه الاستراتيجية بكافة المزايا التى يتميز بها المنهج وأخصها أن التفاوض لايمكن أن ينجح إلا بتنازلات متقابلة من الطرفين .

ولكن التنازل سلاح ذو حدين فهو سبيل لإظهار حسن النية والرغبة في نجاح المفاوضات وهو حافز للطرف الآخر على التنازل أيضا توصلا الى حل وسط أو حل منصف لجميع الأطراف أو على الأقل فرص لها . ولكن خطورة التنازل تبدو في أن الطرف الآخر قد يعتاد من نظيره تقديم التنازلات فيطمع في الكثير منها ويدفعه ذلك الى التشدد الذي ربما يدفع الطرف الذى بدأ بالتنازل الى المرواغه وصولا الى التشدد أيضا وهو ما يعرض المفاوضات لخطر التعثر أو الفشل مالم تعتمد الأطراف على استراتيجية إضافية كتغير المستوى .

٣. ٢. ٦. ٢. ٢. <u>إستراتيجية متى</u> :

وتعتمد هذه الاستراتيجية بدورها على مجموعة من الأساليب نذكر منها :

٣. ٢. ٦. ٢. ٢. ١. <u>*القيود*</u> :

يقصد بهذا الأسلوب وضع بعض القيود على استمرار المفاوضات ، كتحديد موعد إصلاحية التنازلات أو العروض التى يقدمها المفاوض إذا انتهت دون تقديم تنازلات مقابلة يتحلل المفاوض من الالتزام بها ، أو كتحديد إجراء مقابل لإجراء يلتزم به المفاوض ، أو تعليق قبول عرض أو اقتراح على شرط يقبله الطرف الآخر ، الى غير ذلك من القيود التي قد يلجأ إليه المفاوضين كإستراتيجية فعاله لتحقيق المكاسب والتحرك سريعا أو واثقا من التوصل الى اتفاق .

وقد يستخدم هذا الأسلوب للتمويه أو الخداع بوضع قيدا أو اكثر في جانب هامش من جوانب المشكلة موضع التفاوض وذلك لاستدراك الطرف الآخر الى مناقشة هذه القيود حتى إذا ما أبدى استعدادا لقبولها فاجأ باستراتيجية أخرى تستهدف جانبا هاما من جوانب التفاوض . وكثيرا ما اعتمدت إسرائيل على أسلوب القيود في مفاوضاتها مع العرب وغالبا ما كانت تستخدمه للخداع والتضليل في سبيل الوصول الى أهداف كبرى تضغط بأسلوب القيود لتحقيقها .

٣. ٢. ٦. ٢. ٢. ٢. *التحول* :

مضمون هذا الأسلوب هو استعداد المفاوض للتحول بموافقة من اليمين الى اليسار أو من الأمام الى الخلف أو العكس في كليهما مع اختيار التوقيت الذى يكون فيه هذا التحول فعالا الذى يأخذ شكل تقديم العروض وكلها والقبول ثم الرفض والتشدد ثم اللين كل ذلك بغرض التأثير على الطرف الآخر لقبل بشروط المفاوض أو بالقدر الضرورى منها . فأسلوب التحول شكل من أشكال المرونة في التفاوض يجعل كل الطرق مفتوحة للتوصل الى الاتفاق الذى يحقق أهداف المفاوض دون إهمال مصالح الطرف الآخر .

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب أن ضمان ضد توقف المفاوضات أو فشلها ، لأنه عندما تتأزم المباحثات وتنذر بالانسحاب أو التوقف يستخدم المفاوض أسلوب التحول للخروج بالمفاوضات من أزمتها والدخول بها في منعطف آخر يكون الطرف الآخر اكثر تقبلا لمناقشة . ومن مميزاته أيضا أن يضع أساليب المفاوض موضع الاختبار من قبل المفاوض الآخر فما كان من هذه الأساليب موضع قبول واستعداد للاستمرار مضى فيه الطرفان قدما، وماكان موضع تحفظ أو رفض لا يتزحزح أمكن التحول عنه الى غيره . فأسلوب التحول هو من تطبيقات التجربة والخطأ في العملية التفاوضية وهو نهج أثبت نجاحه في مناسبات كثيرة .

٣ . ٢ . ٧ . صياغة الاتفاق :

الاتفاق هو غاية كل تفاوض ، وفى التفاوض السياسى يأخذ الاتفاق أشكالا متعددة فقد يكون معاهدة ، اتفاقية ، بروتوكول ، بيان مشترك ، وثيقة ، وغير ذلك . وأياما كان شكل الاتفاق فإن مضمونه واحد صياغة الحلول التى تمخضت عنها المفاوضات في صيغة تعاقدية ملزمة لأطرافها بمجرد التوقيع عليها أو بعد التصديق عليها من قبل السلطة التشريعية أو المجالس النيابية إذا كان التصديق لازما طبقا لدساتير الأطراف المعنية أو كان الاتفاق قد نص على أن لا يكون سارى المفعول الا بتصديق السلطات المختصة عليه .

ويخضع الاتفاق للنظرية العامة للعقد أياما كان مستواه أى سواء كان اتفاق محليا أو دوليا . وأخص مبادئ هذه النظرية هو خضوع الاتفاق لمبدأ حسن النية أى افتراض حسن نية أطراف الاتفاق في إبرامه وفى الاتجاه الى تنفيذه . ومن هذه المبادئ أيضا أن العقد شريعة المتعاقدين فلا يجوز إلغاؤه أو تعديله الا بموافقة الطرفين . ويخضع الاتفاق فضلا عن ذلك الى عدة مبادئ أهمها :

١- يصاغ الاتفاق في صورة بنود تؤدى المعنى وتكون موجزه .
٢- يجب أن تكون الصياغة واضحة بمعنى تجنب الصياغات المفاوضة ، كما يجب أن يكون الصياغة محددة ودقيقة بمعنى تجنب الصياغات الهلامية والمطاطة والتي يمكن تأويلها بمعان متعددة .
٣- يصاغ الاتفاق بلغة سهلة ميسرة ، وإذا كان الاتفاق بين دولتين لا تتحدثان نفس اللغة فيجب الاتفاق على اللغة الرسمة للاتفاق التى تكون إحدى لغات الأطراف أو لغة أخرى محايدة .
٤- يستعان بالخبراء القانونيين ذوى الكفاءة العالية في صياغة الاتفاق .
٥- من الأفضل الاتفاق على شرط التحكم لحسم ما ينشأ عن تنفيذ الاتفاق من منازعات .
٦- توزيع الأعباء المالية اللازمة لتنفيذ الاتفاق على أطرافه أو النص على اصطلاح أحد الأطراف بها إذا قبل ذلك .

ومتى دخل الاتفاق حيز التنفيذ وجب المضي به حتى تحقيق كامل غايته ، فإن كـــان لـــه
دى زمني وجب تنفيذه حتى آخر هذا المدى ، وإذا حدد آجالا معنية لتحقيق إنجازات محـــــددة
جب العمل بحسن نية على انجازها في الآجال المحددة لها دون تعطيل أو تسويف .

٨٠٢٠٣ . النتائج المستخلصة :

بعد هذه العجالة عن موضوع واسع متشعب يستوعب المؤلفات وهو التفاوض السياسى يمكن أن نستخلص بعض النتائج الهامة من هذه الدراسة تصلح أن تكون للمفاوض السياسى رائدا ومرشدا .

١ – لقد أضحى التفاوض علما اجتماعيا جديدا ، ومن هنا يجب دراسة هذا العلم والإلمام به لكل من يتخذ التفاوض مهمة أو حرفه ، كما يجب أن تشمل المقررات الأكاديمية في كليات الحقوق والتجارة والعلوم السياسية والآداب والأعلام هذا العلم الاجتماعى الجديد .

٢ – أول مقومات النجاح لأى تفاوض سياسى – وأى تفاوض أخر – هو الأعداد الجيد لهذه المفاوضات بأن تتوافر إرادة التفاوض مع وضوح الهدف منه وأن يعمل الأطراف بجدية وحسن نية على تخطى عقبات التفاوض وصياغة جدول أعمال يقسم بالوضوح والواقعية .

٣ – لكى تكون القوى النسبية لأطراف التفاوض عاملا فعالا في نجاحه يجب أن تستخدم هذه القوى بهدف الوصول الى النتائج التى تخدم جميع الأطراف لا الطرف صاحب القوة الأكبر وحده .

٤ – من أهم مقومات نجاح المفاوضات اختيار المفاوضين ذوى المهارة العالية المعتمدة على مكونات الشخصية والخبرات السابقة .

٥ – يجب أن تكون العلاقة بين المفاوض وحكومته واضحة ومحددة لتكون هذه العلاقة عاملا فعالا في نجاح العملية التفاوضية ، وإذا لم تكن المفاوضات على مستوى القمة يجب تزويد المفاوضين بالسلطات اللازمة للمضى قدما بالمفاوضات في طريق التوصل الى اتفاق ، ويستحسن تخفيض الوفد المفاوض .

٦ – الاعتماد على المناهج الموضوعية للتفاوض ما كان منها استقرائيا أو استنباطيا أفضل من الاعتماد على المناهج الشخصية أو السلوكية .

٧ – الاستراتيجية المثلى للتفاوض هي التى تنبع من واقع المشكلة محل العملية التفاوضية وترتبط بظروفها وتكون أكثر ملاءمة لذلك ، والاستراتيجية المثلى تتسم بالمرونة والفعالية وتعتمد على قدرات المفاوض ومفاوض الطرف الآخر .

٨- يصاغ الاتفاق الذى تتمخض عنه المفاوضات صياغة دقيقة محددة وفى صورة بنود موجزة وبلغة سهلة ميسرة مع ضرورة الاتفاق على اللغة المرجعية لتفسير الاتفاق والاستعانة بخبراء القانون ذوى الكفاءة العالية في صيانة الاتفاق .

٩- يجب تنفيذ الاتفاق بما يحقق أهدافه وبمراعاة مبدأ حسن نية أطرافه .

الهوامش

١- دكتور محمد بدر الدين مصطفى ، المفاوضات الدولية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩١، صـ ٢٠٥ - ٢٠٦ .

٢- مشار إليها عند د. محمد بدر الدين مصطفى ، المرجع السابق صـ١٦٦ - ١٦٨ .

٣. ٣. المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة

المحتويات

٣. ٣. المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة

مقدمة (١):

في ظل التطور و السيطرة الكاملة لعالمنا اليوم وما يشهده العالم من متغيرات اقتصادية جديدة و عولمة الاقتصاد وتطوير برامج **وسياسة الإصلاح** الإقتصادى والتكيف الهيكلي وما يصاحبها من آثار وتغييرات .

ومجابهة للتحديات التنموية التي نواجهها في ظل المتغيرات الدولية والإقليمية وتأثيرها على مؤسسات العمل القومي وظهور نظام الخصخصة وهيمنته على النظام الاقتصادي العام لوجه الحياة واتفاقيات الجات التي من أهدافها رفع مستوى المعيشة ومن وظائفها تسوية المنازعات بين الدول الأعضاء ، فكان لابد من وجود أدوات وسبل للانسجام مع المتغيرات الاقتصادية العالمية لتحقيق التوزان نحو غداً أفضل .

وأنه من مدخلات أطراف الإنتاج يتضح دور مسئولية الشركاء الاجتماعيين في ظل المتغيرات الدولية الحالية والتكتلات القائمة في الاعتماد على مبدأ الحوار للوصول إلى الحلول التي ترضى كافة الأطراف بدلاً من المواجهة لحل المنازعات .

لذلك كانت المفاوضة الجماعية أحد الأدوات التي لها دورها الفعال في تعزيز الجوانب الاجتماعية في برامج وسياسات الإصلاح الإقتصادى والهيكلة لمواجهة التحديات بما يحقق نهضة في بناء اقتصاد متين قادر على التقدم والازدهار .

واعتماد مبدأ المفاوضات الجماعية كوسيلة أساسية لتحسين وتوطيد العلاقات بين الأطراف الثلاثة لخلق الاستقرار والوئام لمصالح الإنسان كعنصر عمل وبناء و إنتاج ومن هذا الجزء سنعرض الأمور الآتية .

١- المفاوضة الجماعية مفهومها وتعريفها والمستويات المختلفة أهدافها . مزاياها - أهميتها – شروطها -نتائجها -آلياتها -قضاياها وموضوعاتها . استراتيجياتها معوقات المفاوضة وكيفية التغلب عليها .

٢- العلاقات العمالية التي أدت إلى رسوخ وثبات المفاوضة الجماعية .

٣- التشريعات العمالية وتطورها وأهدافها وقانون العمل وطبيعة التزامات العامل وصاحب العمل -كذلك المفاوضة الجماعية في القانون الحالي ومشروع قانون العمل الجديد ، ودور الدولة واللجنة النقابية ووزارة القوى العاملة والهجرة في المفاوضة الجماعية .

٤- ومن ثم سنستعـرض هذا المضمون في الإطـار والتشـاور الثلاثـي للحـوار الاجتماعى لمنظمتي العمل العربية والعمل الدولية كذلك أحكام اتفاقيات العمـل العربية المنضمة إليها مصر .

٥- واخيرا نعرض عقد العمل المشترك والمنازعات ودور التوفيق والتحكيم والتسوية الودية ، وشروط كل من التسوية وإجراءاتها والتحكيـم وهيئتـه وإجراءاتـه وسلطته وقرار التحكيم .

٣. ٣. ١. المفاوضة الجماعية وأبعادها المختلفة

هي العملية التي يتم من خلالها التوصل إلى اتفاق في سوق العمل بين أصحاب الأعمال والعمال . ومن المحتمل أن يتفاوض العمال فرادى مع أصحاب الأعمال وعادة ما يحدث ذلك في كل من الدول المتقدمة والدول النامية .

٣. ٣. ١. ١. المفاوضة في مستويات العمل العربية والدولية (٢)

ويحكمها في مستويات العمل العربية الاتفاقية المباشرة رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ والتي تم إقرارها فى الدورة السابعة لمؤتمر العمل العربى بالخرطوم (مارس ١٩٧٩) : " المفاوضة الجماعية بجميع أشكالها القانونية حق كل منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم في كافة قطاعات النشاط الإقتصادى العامة أو الخاصة دون تدخل من أيه جهة كانت ".

أما المفاوضة في مستويات العمل الدولية فيحكمها الاتفاقية الدولية رقم ١٥٤ لسنة ١٩٨١ الخاصة بتشجيع المفاوضة الجماعية وقد عرفت المفاوضة الجماعية في الجزء الأول بعنوان (النطاق والتعاريف) في مادتها الثانية والتي تنص على أنه :

يشمل تعبير المفاوضة الجماعية : جميع المفاوضات التي تجرى بين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال أو واحدة أو اكثر من منظمات أصحاب الأعمال من جهة ومنظمة عمال أو اكثر من جهة أخرى من أجل :

أ- تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام .

ب- تنظيم العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال .

ت- تنظيم العلاقات بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم أو منظمات العمال .

٣. ٣. ١. ٢. أطراف المفاوضة

أ- صاحب العمل :

ليس بالضرورة هو مالك المنشأة وإنما هو الشخص الذي يقوم بتعيين أو فصل العمال مثل ممثل صاحب العمل في القطاع الخاص " .

ب- ممثل العمال :

وقد يكون ممثلي النقابات المختلفة التي ينتمي إليها العامل أو مجموعة العمال وقد يكون العامل نفسه أو مجموعة عمال .

جـ- الحكومة :

وذلك لأنه دائما وفى الغالب تكون هي صاحبة العمل . ويوجد من يمثل هذا الطرف كصاحب عمل .

٣. ٣. ١. ٣. أهمية المفاوضة الجماعية (٣)

ترجع أهميتها إلى كونها أداة وآلية نقابية سليمة وحضارية غيرت من سلوكيات المجتمع العمالي الإنتاجي وطبيعته بطابع الحوار الديمقراطي تهدف إلى إحداث السلام الاجتماعى . ولذلك فإنها قد تؤثر على مصالح الجماهير .

أولا : المفاوضة الجماعية من أخطر وظائف النقابات العمالية

أنها وسيلة سليمة يتم من خلالها التوفيق والتقريب بين وجهتي النظر إلى أن يتم التراضي بين الطرفين على حل وسط وتوجد مشاكل عدة تقوم وتواجه القيادات العمالية منها .

أ- **تعدد النقابات المختلفة الممثلة للعمال :**

حيث يؤدى هذا التعدد إلى تعقد مفاوضات مع كل النقابات بالمنشأة أمر يؤدى إلى تفتيت وإضعاف الحركة النقابية .

ب- **الاتفاقيات الجماعية بالنسبة لبعض فئات العاملين :**

حيث يخضع مستخدمو وموظفو الدولة إلى أنظمة قانونية تختلف من حيث المبدأ القانوني الصرف عن الأنظمة القانونية التي يخضع لها العمال في المصانع والمنشآت.

ثانيا : المفاوضة الجماعية أدت إلى تكتل عمالى يعزز المبدأ الديمقراطى

حيث اتجهت النقابات العمالية إلى خلق أسلوب خاص بها بديلا عن أسلوب العنف يتمثل في الحوار الديمقراطي تستند إليه النقابات العمالية في تمثيلها للعمال. هذا الأسلوب التفاوضى رسخ المبادئ الديمقراطية والحريات العامة : حرية الرأى والاجتماع والحرية

النقابية فضلا عن أنه يهدف إلى إقامة العدالة الاجتماعية التي هي الأساس الذي بنى عليه حماية العنصر البشرى وذلك بالحرص على تحسين الظروف الحياتية للعامل .

ثالثا : تحقيق العدالة الاجتماعية في مجال العمل

نعنى بذلك حصول العمال على ناتج عملهم بما يحدد أجورهم ومستواهم المادي والمعيشى فتكون الأجور عادلة وبرضا الأطراف بما يحقق العدالة الاجتماعية التي تتطلب نوعا من توفير الخدمات الاجتماعية وكل ذلك يؤثر دون شك على الإنتاج كما وكيف .

رابعاً : المفاوضة الجماعية آلية نقابية لفض الخلافات المهنية الجماعية

ويكون ذلك من خلال اتجاهين

الاتجاه الأول : المفارضة الجماعية : وهى المفاوضة المباشرة بين طرفى الإنتاج

الاتجاه الثاني : التوفيق والوساطة والتشاور والتحكيم : إذا فشلت المفاوضة يكون اللجوء لهذا الاتجاه .

خامسا : المفاوضة الجماعية وسيلة لصياغة شروط وظروف العمل

عن طريق الأطراف المعنية في الإنتاج وهى : العمال وتنظيماتهم وأصحاب الأعمال أو تنظيماتهم بتحقيق وجود قانون اتفاقي وما يؤكد الأهمية القانونية للمفاوضة الجماعية وتؤدى هذه الوسيلة إلى عقد اتفاقية عمل جماعية تساوى بين الواجبات والحقوق.

سادساً : الأهمية السياسية والاجتماعية للمفاوضة الجماعية

أن تطور النظام الإقتصادى وظهور المشاكل الاجتماعية الناجمة عن التحولات الكبرى في علاقات العمل وبظهور التكنولوجي والتراكمات الرأسمالية وظهور الشركات العملاقة ، الشركات المتعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية المنافسة الدولية جعل اللجؤ إلى التفاوض ضرورة اجتماعية وسياسية .

سابعا : الأهمية الاقتصادية للتفاوض الجماعى

هي تؤثر على الإنتاج والإنتاجية بما تهدف إليه من تحسين أوضاع العامل المعنوية وما تزيد به من الروابط الاجتماعية ووجود العلاقات الإنسانية .

وان العامل عندما يحصل على أجر عادل يحقق له مستوى معقول من المعيشة وتحقيق الحصول على دخل فى مناسبات عديدة وما يزيد في دخله هو ما يحفزه على الإنتاج والإنتاجية مما يجعله ضمن عداد المستهلكين وما يؤدى إلى عدم نشوء أزمات اقتصادية والتي حددها الاقتصاديون بانكماش الطلب . حيث أن الزيادة في القوة

الشرائية يزيد من الطلب على السلع وما يؤدى إلى إحدث دورة اقتصادية لا تتعـــرض للأزمات الاقتصادية .

٣. ٣. ١. ٤. مزايا المفاوضة الجماعية

يتبين من أهمية المفاوضة الجماعية للعرض السابق أنها تتسم بمزايا عديدة أهمها :

أولا : تدعم مركز العامل بالمنشأة في أنه لا يتفاوض مع صاحب العمل منفردا ودون تمييز أي طرف .

ثانيا : تعد النقابات العمالية مشاركة في وضع القواعد والنظم المتعلقة بعلاقات العمل عن طريق المفاوضة كما تصبح بذلك مشاركة في إدارة المنشأة .

ثالثا : إذا أبرم العامل أو العمال عقود عمل منفردة مع أصحاب الأعمال فأنها تتسم بالتفاوت بينهما ، أما المفاوضة تؤدى إلى توفير العدالة والمساواة في شروط العمل بالنسبة للجميع

رابعا : تحقق المفاوضة التفاهم بين طرفى الإنتاج بما يؤدى إلى تحقيق السلام الاجتماعى بالمنشأة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة .

خامسا : تحد المفاوضة من المنازعات الجماعية ومن استخدام وسائل العنف : الإضراب والاعتصام .

سادسا : تؤدى المفاوضة باهتمامها بالعنصر البشرى ومشاكله إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج كما وكيفا .

سابعا : تحقق مزايا اقتصادية للعامل ولصاحب العمل .

ثامنا : تؤدى إلى تيسير استخدام القوى العاملة من خلال وضع الشروط الملائمة والمقبولة سواء بالنسبة للعمال أو بالنسبة لأصحاب الأعمال .

تاسعا " توفر المفاوضة شروط مرنة ومتطورة للاستخدام تراعى المتغيرات الاقتصادية والفنية والتقنية .

٣. ٣. ١. ٥. شروط المفاوضة الجماعية

لكى تتم المفاوضة الجماعية لابد من توافر شروط لإجرائها وذلك في المنظمات التي يجرى تحت ظلالها ومن خلالها المفاوضة . وللوصول إلى اتفاق لابد أن تتوافر حســن النيــة والرغبــة الصادقة للأطراف لهذا الاتجاه بحيث يخلق المناخ المناسب لتحقيق الهدف المنشود ومــن شــروط المفاوضة الآتى :

الشرط الأول : سيادة المبادئ الديمقراطية (الحريات العامة)

لقد سادت، البشرية عصور من الظلم والذل كان لها أثارها على ظهور أنظمة سياسية دكتاتورية ووجد الفكر السياسي نوعا من التبرير لهذه السلطة . ولقد كان للأديان السماوية فضل في إرساء قواعد العدالة والمساواة والديمقراطية السياسية والاجتماعية مما هيأ المجتمعات البشرية لسيادة المبادئ الديمقراطية والحريات السياسية والاجتماعية والحريات العامة متنوعة ومتعددة وتشمل القاعدة الأساسية أن الأفراد ولدوا أحرارا معهم كافة الحقوق ويتمتعون بكافة الحريات العامة .

والمفاوضة الجماعية هي نوع من الحوار الاجتماعي الذي هو النتيجة الأساسية لسيادة مبادئ الحرية والديمقراطية وسيادة الحريات العامة ومنها حرية المجتمعات وحرية الرأى والتعبير وحرية تكوين المنظمات والجمعيات والنقابات . المناخ العام في الدولة يكشف عن طبيعة النظام السياسي .

وما يشجع المفاوضة الجماعية فسيادة الحريات العامة مناخ ملائم لإجراء المفاوضة الجماعية (حرية إنشاء التنظيمات . حرية الاجتماع . حرية الرأى والتعبير . وحرية العمل)

الشرط الثاني : التكافؤ النسبي في ميزان القوى بين الطرفين :

هذا الشرط يعنى أن تتم المفاوضة في إطار من توازن القوى بين طرفى الإنتاج بحيث يسود جو المفاوضة الإحساس المشترك بالعدالة والاحترام المتبادل بين الأطراف وهذا ما يقصده البعض بعنصر الندية في المفاوضة الجماعية بين الأطراف حيث إذا لم يتوافر هذا الشرط فان النتيجة النهائية تكون أقرب إلى الاستسلام أو التسليم بطلبات الطرف الآخر وما يؤكد عدم توازن القوى وتغلب مصلحة الطرف القوى على مصلحة الطرف الضعيف أما توافر شرط الندية أو توازن القوى بين الأطراف المتفاوضة فهذا يهيئ المناخ وجو المفاوضة إلى فرصة حل المشاكل حيث يلتقي الطرفان في نقاط اتفاق فليس بشرط أن يحصل كل طرف على ما يريده ولكن يمكن لهما أن يتوصلا إلى حلول وسط .

الشرط الثالث : كفالة حق التنظيم والتكوين النقابي

تعتبر الحرية النقابية نوعا من أنواع الحريات العامة التي تكفلها الديمقراطية ولقد كافح العمال من اجل الحرية النقابية كفاحا مريرا حيث كان مجرد تكوين نقابة يعد جريمة تتصدى لها السلطات العامة . وقد دفع العمال ثمنا غاليا في سبيل حق التكوين حتى تم الاعتراف وطنيا ودوليا وهى بذلك تصبح جزءا لا يتجزأ من التنظيم السياسي والاقتصادي في المجتمع .

إن تمتع العمال بحقهم في إنشاء منظمات بمحض اختيارهم دون تدخل من أصحاب الأعمال بحيث تتمتع هذه المنظمات بالحرية الكاملة والاستقلال الكامل دون تدخل من أية من

السلطات في شئونها وحرية العمال في الانضمام أو الانسحاب هو شرط أساسي لإجراء المفاوضة. حيث تتمتع هذه المنظمات بالصفة التمثيلية لأعضائها المنضمين إليها ولهذا يقال دائما : أن الحق في المفاوضة الجماعية هو امتداد مباشر لحق التنظيم ونتيجة طبيعية لهذا الحق .

الشرط الرابع : كفالة حق تكوين منظمات لأصحاب الأعمال :

قد تكون المفاوضة الجماعية بين العمال ومنظماتهم وبين صاحب عمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال يمثل كل منهم مشروعاً مستقلاً يتفقون معاً وينتجون سياسة مشتركة وربما يكون هذا التجمع لإجراء المفاوضة الجماعية فقط فهي منظمة ليست دائمة وقد تكون المنظمة الواحدة لأصحاب الأعمال تمثل عدداً من الشركات .

الشرط الخامس : المفاوضة بحسن النية

يعني ذلك أن يتمثل في أن يتفاوض كلا الطرفين بحسن نية ورغبة صادقة ومخلصة للوصول إلى اتفاق وذلك باستخدام كافة الوسائل لاتجاه المفاوضة في هذا الطريق .

تعني حسن النية توفير المناخ الملائم الذي يهيئ الأطراف المتفاوضة لحسم الخلافات والنزاعات وحلها بسهولة ويسر وبطريقة سلمية .

هذا وقد استخدم تعبير " المفاوضة بحسن النية " في التشريعات الوطنية في بعض الدول وبصفة خاصة في أمريكا الشمالية كما يتم استخدام هذا المصطلح في قرارات الأجهزة التنفيذية

٣. ٣. ١. ٦. نتائج المفاوضة الجماعية

إذا أجريت المفاوضة بين طرفي علاقات العمل طبقاً للشروط والأوضاع التي تم الإشارة إليها فأنها تنتهي إلى النتائج الآتية :

١- الاتفاق على إنهاء النزاع :

قد يتفق الطرفان على فض وإنهاء النزاع بينهما وهذا في حد ذاته مكسب لكلا الطرفين تراعي فيه المصالح المشتركة بينهما وبذلك تبقى الحالة على ما هي عليه فالعمال ومنظماتهم وأصحاب الأعمال أو منظماتهم قد اقتنع كل طرف منهما أن من مصلحة المنشأة الاستمرار في تنفيذ الاتفاقية الجماعية دون تعديل .

وهنا يبرز دور العمال ومنظماتهم في الحفاظ على المنشأة واستمرارها وتطورها ووضعها الإقتصادى لتمكينها من الازدهار والاستمرار في جو المنافسة الرهيب .

٢- تجديد الاتفاقية الجماعية :

يعقب المفاوضة الجماعية أحيانا الاتفاق على تمديد وتجديد الاتفاقية الجماعية المنفذة كما هي لمدة أخرى وذلك لأنتها أو قرب انتهاء الاتفاقية المنفذة .

٣- إبرام عقد عمل مشترك :

يعقب المفاوضة الجماعية أحيانا أخرى إبرام اتفاقية جماعية أو عقد عمل مشترك تحدد فيه النتائج التي توصل إليها الطرفان ويشمل العقد كذلك المدة اللازمة لسريانه والإجراءات التي تتبع عندما يحدث خلاف بين الطرفين على تفسير بعض بنوده كما يشمل العقد أيضا كيفيه تعديله أو إلغائه .

٤- حالة عدم الاتفاق بين الطرفين :

إذا ما أعقب المفاوضة الجماعية عدم اتفاق بين الطرفين فان القواعد والممارسات الوطنية تحدد وسائل أخرى لإنهاء النزاع .

فمن التشريعات ما ينص على آليات أخري تتقارب من الوساطة بين الطرفين ومنها ما يتجه نحو التوفيق والتحكم .

وإذا لم تنته بحل كلى ووضع حد للتراع والخلافات بين الطرفين فان العمال ومنظماتهم يتجهون إلى الإضراب ويقابل ذلك من قبل أصحاب الأعمال غلق المنشآت أو إنهاء خدمة العمال المضربين واحلال غيرهم محلهم .

٣. ٣. ١. ٧. آليات المفاوضة الجماعية (٤)

المفاوضة في ظل سياسات الإصلاح الإقتصادى يجب أن تستخدم بعض الآليات التي بدورها تساعد في نجاح وفى أداء الوظيفة المثلى للمفاوضة وتتنوع هذه الآليات كما يلي:

أولا آليات المعلومات :

١-معلومات عن المعطيات النظرية ونماذج التطبيق المفاوضة الجماعية .

٢- معلومات عن النظم واللوائح والقوانين التي تنظم عملية للمفاوضة الجماعية .

٣-معلومات عن ظروف المنشأة موضوع المفاوضة الجماعية .

٤-معلومات عن الأهداف الاستراتيجية للنظام الإقتصادى المستهدف .

٥-معلومات عن العمالة في المنشأة وتصنيفها .

٦-معلومات عن المرحلة الإنتاجية التي تمر بها المنشأة .

٧-معلومات عن التنظيم الإداري وخطوط الاتصال الرسمية .

٨-معلومات عن التنظيمات غير الرسمية ومدى تعاليها .

٩-معلومات عن أسلوب إدارة المنشأة .

١٠- معلومات عن أسلوب الإدارة العليا بالمنشأة

١١- معلومات عن أسلوب صناعة القرار واتخاذه في المنشأة

١٢- معلومات عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل النقابى .

ثانيا آليات المهارات :

١-مهارات خاصة بعمليات التفاوض .

٢-مهارات خاصة بعمليات الاتصال .

٣-مهارات خاصة بالتأثير على اتجاهات الآخرين .

٤-مهارات خاصة بالقدرة على الإدراك والملاحظة .

٥-مهارات خاصة بإدارة الجلسات .

٦-مهارات خاصة بالمساومة .

٧-مهارات خاصة بوظائفها واستخدامها .

٨-مهارات خاصة باجراء المقابلات .

٩-مهارات خاصة بالتعامل مع السلوك الإنساني .

١٠- مهارات خاصة بتوظيف القوانين لصالح العاملين .

ثالثا : آليات القدرات :

١- التوفيق بين طرفى المنشأة وظروف العمل .

٢-- التوفيق بين أهداف المنشأة وصالح العاملين .

٣-- التوفيق بين عملية ترشيد العمالة والهياكل التنظيمية الجديدة .

٤-- التوفيق بين نظام الحوافز الحالى وبين نظم الحوافز والعوائد الجديدة .

٥--التوفيق بين النظم واللوائح الداخلية للمنشاة ونظم العاملين بالدولة بالشكل الذي يحقق أهداف سياسات الإصلاح الإقتصادى المستهدف .

٣. ٣. ١. ٨ . قضايا وموضوعات المفاوضة الجماعية

إن الموضوعات التي حددتها الاتفاقية الدولية تغطي مجالات وموضوعات التفاوض ومنها :

أولا : المفاوضة بشأن الأجور :

يعتبر الأجر هو المحور الأساسي الأول للمفاوضة الجماعية باعتبار أن من أهم وظائف النقابات الدفاع عن مستوى معيشة أعضائها و الإرتقاء بهم و يعتبر الدفاع عن المستوى هو المحافظة على القوة الشرائية للأجر النقدى وهذا الأجر يشمل عدة عناصر منها :
الأجر الأساسي و العلاوات و المكافآت و الأجر الإضافي و البدلات بصفة عامة و المكافآت السنوية و النصيب في الأرباح .

أ _ الأجر الأساسي : لا يوجد تعريف دولي للأجر الأساسي ولكن جرت محاولات عديدة لتحديد العقود بالأجر الأساسي فهل هو الحد الأدنى للأجر الذي يتيح للعامل ومن يعولهم للمعيشة أم هو الأجر الضروري للحياة بشكل ملائم .

ب -ربط الأجر بالإنتاج : قد يكون العمل منظما على أساس أن الأجر مرتبط بالقطعة .

جـ- الحوافز : تتمثل في إعطاء العامل مبلغا عن كل وحدة إنتاج معينه.

د - الدخل خارج نطاق الأجر : لا يعد الأجر مصدر الدخل كله في كثير من الحالات يوجد دخل إضافي ينص عليه الضمان الإجتماعى و ذلك من خلال الإعانات التي تدفع و تشمل في أغلب الدول مسائل التقاعد و العجز و حوادث العمل و المرض .

-أسلوب المفاوضة الجماعية بشأن الأجور

ويتم ذلك من خلال طلب يكتب بعناية فائقة لكل العمال ومختلف فئات العمال ومن بين الأسس الهامة في هذا المجال التركيز على التضخم و علاقته بالأجر الفعلي وكذلك ربحية المنشـــأة وإنتاجية العمل و مقارنة المهن الأخرى و غلاء المعيشة .

ثانيا : التفاوض بشأن ساعات العمل :

موضوع ساعات العمل ارتكز العمال على مستويات العمل الدولية لتأكيد مطالبهم أثناء المفاوضة . وهى كمسألة مطروحة تتسم بالتغطية ووجود مشاكل منها :

هل تحسب كل ساعات العمل على نحو متساو حتى ولو كانت في فترة ليلية أو في عطلة نهاية الأسبوع أو في أثناء العطلات الرسمية . و كيف تحسب الفترات التي يتواجد فيها العامل . في حين أنه لا يتمكن من العمل مثلا بسبب سوء الأحوال الجوية أو بسبب عدم توافر المواد الخام ؟ وهل ينبغي التفاوض لتحديد ساعات عمل مختلفة للعمال صغار السن و لكبار السن و للنساء ؟ هل يجب تقليل ساعات العمل اليومية في المهن و الأعمال الشاقة وغير الصحية ؟ .

ثالثا : التفاوض بشأن الأجازات :

لقد استطاعت النقابات المحلية أن تصل إلى أنواع عديدة من الأجازات مدفوعة الأجر وقبل إنشاء النقابات لم يكن العمال يحصلون على أجر أثناء العطلات .

رابعا : التفاوض بشأن السلامة والصحة المهنية

أن هنا يمكن تتم المفاوضة بأحد أسلوبين :

الأول : يتمثل في الوقاية من خلال إدخال تحسينات في مجال الوقاية من الحوادث و حماية العمال من أمراض المهنة و ذلك بطرح موضوع تعيين من هم خبرة في مجال السلامة الصحة المهنية تتمثل مهمتهم في التأكد من تطبيق لوائح السلامة بكل دقة و هناك بالفعل قوانين وطنية تنص على هذا الإتجاه .

الثاني : يتمثل في تنظيم الخدمات الصحية و الإسعافات الأولية الملائمة في مقر العمل عند حدوث إصابة أثناء العمل يجب أن يجد العامل الإسعافات الأولية والعلاج السريع والعودة إلى العمل فورا .

خامسا : التفاوض خارج نطاق القانون :

لا يوجد جانب من جوانب ظروف العمل يستبعد من مجال التفاوض الجماعي فيما عدا ما نص عليه القانون الوطني .

٣٠١٠٩٠٣ إستراتيجيات التفاوض (٥) :

تعريف الإستراتيجية بأنها هي الإطار العام للتحرك و الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات و مبادئ عامة يتم الالتزام بها و بذلك يكون الإطار العام الذى يحكم

السلوك التفاوضى ويوجهه ويحدد إتجاهاته الرئيسية و عادة ما تركز الإستراتيجية على الأهـداف بعيدة المدى فهى نوع من التخطيط وبرامج العمل أى التخطيط للتخطيط .

ويقول محسن الخضيرى أن الاستراتيجية أشبه بأساس البناء الذي سيقرر عـدد الأدوار التي سترتفع فوقه وتقوم السياسات بدور الأعمدة الخرسانية التي سترفع هذا البناء وتعطـي لـه أبعاده .

وهى كمصطلح تعنى : الإطار العام الأكبر من حيث الحجم الأوسع من حيث المسـاحة والمدى و الأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع والأطول والأبعد بالنسبة لعنصر الزمن والذى يتم البناء عليه ويمكن تصنيف الاستراتيجية في التفاوض طبقا لأسس مختلفة .

١- طبقا للناتج المطلوب تحقيقه .

٢- طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الاستراتيجية .

٣- طبقا لطابع السلوك التفاوضي وهى استراتيجيات متباينة وعكسية .

أ- استراتيجيات هجومية ، استراتيجيات دفاعية .

ب- إستراتيجيات تدرج تبنى روح التحرك خطوة خطوة .

استراتيجيات الإنجاز مرة واحدة تعنى الخبطة الواحدة .

جـ-استراتيجية التعاون ، استراتيجية المواجهة .

مناهج الاستراتيجية :

أولا : منهج المصالح المشتركة وهو يقوم على مجموعة من الاسـتراتيجيات التكامل -تطوير التعاون الحالى - تعميق العلاقة القائمة - توسيع نطاق التعاون بمده لمجالات جديدة

ثانيا : منهج الصراع واهم استراتيجياته .

الإنهاك	: الاستنزاف .
التشتت	: التفتيت .
أحكام السيطرة	: الإخضاع
الدحر	: الغزو المنظم
التميز الذاتي	: (الإنجاز)

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات التفاوض

يمكن بصفة عامة تمييز عددا من العوامل الرئيسية التي تؤثر في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للتفاوض على النحو التالي :

١- حاجات كل طرف واتجاهاته .

٢- مراكز القوة النسبية للمفاوض .

٣- القضايا موضع التفاوض ومدى الاتفاق عليها .

٤- المهارات النسبية للمفاوضين .

٥- أهمية التوصل إلى اتفاق .

٦- الوقت المتاح .

٧- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق .

٨- الخبرات السابقة للطرف الآخر .

٩- السلوك المتوقع للخصم .

١٠- شخصية الخصم .

١١- اعتبارات أخرى محيطة بالموقف التفاوضي ذاته : أهمية استمرار العلاقة بين الطرفين في المستقبل توقعات الطرف الآخر : متواضعة مبالغ فيها .

٣. ٣. ١. ١٠. مستويات المفاوضة الجماعية (٣)

تجرى المفاوضة الجماعية بصورة مباشرة بين منظمات العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم على المستويات التالية .

أولا : المفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة (المشروع) :

وهنا تجرى المفاوضة في المكان الذي يتيسر تنظيمها فيه : المصنع – المنشأة –المنجم . أى أن المفاوضة تجرى في نطاق المشروع الواحد بين نقابة عمال المنشأة وإذا لم توجد هذه النقابة فتحل محلها النقابة العامة وبين صاحب العمل أو إدارة المنشأة وهذا الأسلوب أكثر الأساليب انتشارا على المستوى العالمي .

-والمفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة أو المشروع أقدم صور المفاوضة الجماعية لأنها صورها الأولى التي ظهرت بها ، ويرجع إنتشار المفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة (المشروع الفردي) أو المصنع الواحد إلى أسباب عدة هي في حد ذاتها مميزات لهذا الاتجاه و من بينها :

١. سهولة الوصــــول إلى اتفاق بين الأطراف مما يترتب عليه حصر دائرة التزاع بين العمال و أصحاب الأعمال .
٢. يستطيع العمال أن يتقابلوا أو يلتقوا دون أية صعوبة و يناقشوا مشاكلهم دون حاجة إلى الانتقال من مكان إلى آخر فيتعاملون مباشرة مع ممثليهم .
٣. لا توجد حاجة إلى آلية متطورة و معقدة للمفاوضة .
٤. لا يثير إنتخاب ممثلي العمال في المفاوضات أية مشكلة .
٥. يتم تبادل وجهات النظر والمعلومات أكثر يسرا دون أي إنتقال .
٦. الأخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بالمشروع .
٧. يمكن أن تؤدى إلى زيادة الإنتاجية حيث يأمل العمال في زيادة نصيبهم عند زيادة الجهود .

مزايا الاتجاه للمفاوضة على مستوى المشروع " لأصحاب الأعمال " :

١. يستطيع صاحب العمل أن يدير المفاوضات شخصيا .
٢. يتعامل صاحب العمل أو الإدارة مع نقابيين معروفين لدى الإدارة رصيد من التعامل الشخصي معهم .

مساوئ المفاوضة الجماعية على مستوى المشروع أو المنشأة :

١. قد ينجم اختلاف ملموس في دخل العمال الذين يؤدون العمل نفسه في منشآت أخرى .
٢. إن عمال المنشآت الصغيرة ليسوا في مركز قوى يسمح لهم بالحصول على أجور مناسبة .
٣. أن عمال المنشآت الصغيرة ليس لديهم القدرة و القوة التفاوضية للحصول على مــــزايا وحقوق أفضل .
٤. إن الروابط الشخصية بين عمال المنشآت الصغيرة وأصحـــــاب الأعمـــال قد تؤثر على المفاوضة الجماعية بينهما تأثيرا سلبيا .

ثانيا : المفاوضة الجماعية على مستوى الصناعة :

تتم هنا المفاوضة على مستوى الصناعة بين ممثلي الشركات التي تشتغل بصناعة معينة وبين ممثلي نقابة عمال الصناعة وهي شائعة في دول أوربا الغربية كما إنها تمارس في العديد من الدول النامية . وهذا المستوى لا يحبذه أصحاب الأعمال لانهم يرون أن علاقاتهم بعمالهم تخصهم وحدهم يخشون منها من إعلان بعض البيانات التي تخص منشآتهم و التي قد تضر بوضعهم ووضع منشآتهم و أصحاب الأعمال يرون أن هذا المستوى من المفاوضة الجماعية يؤدى إلى إزدياد نفوذ نقابات العمال .

ومن شأن هذا المستوى من المفاوضة القضاء على فوضى المنافسة و العمل على إستقرار شروط العمل في مجال الصناعة .

ثالثا : المفاوضة الجماعية على مستوى المنطقة :

تجرى المفاوضة في هذا النوع متخذة منطقة جغرافية معينة بهدف توحيد شروط وظروف العمل في المصانع و المنشآت الكائنة في المنطقة الجغرافية ويشترط لإجراء هذا النوع من المفاوضة أن تكون الصناعات في المنطقة الجغرافية تقوم بنشاط صناعي واحد .

يتم هذا التفاوض عندما يتم الاتفاق بين مجموعة من أصحاب المصانع في صناعة معينة في منطقة جغرافية محددة على أن تجرى المفاوضة بينهم باعتبارهم طرفا واحدا أما الطرف الثاني والذى يمثل مجموعة من النقابات العمالية في ذات المصانع بذات المنطقة وهذا المستوى يحقق إستقرار القوى البشرية في ذات الصناعة في المنطقة الجغرافية المحددة .

رابعا : المفاوضة الجماعية على مستوى الشركات متعددة الفروع :

يتم هذا المستوى ويجرى في حالة الشركات التي يكون لها فروع عدة ويهدف هذا المستوى لوضع شروط عمل واحدة في كافة فروع الشركة دون أن يكون هناك تمايز بين فرع و آخر في نطاق شركة واحدة متعددة الفروع . كما يهدف هذا النوع إلى تجنب اختلاف شروط العمل من فرع إلى آخر نتيجة موافقة الشركة على طلبات نقابة إحدى الفروع و اختلاف الطلبات من نقابة فرع إلى آخر .

وتكون الأطراف كما لآتى :

الطرف الأول : ممثلون عن المركز الرئيسي يمثلون الشركة .

الطرف الثاني : ممثلون عن العمال على المستوى الإقليمي أو القومي .

وقد ينضم إليهم ممثلون من كل فرع من فروع الشركة : كمشتركين أو باعتبارهم ملاحظين .

خامسا : المفاوضة الجماعية على المستوى المركزى (القومي) :

هذا المستوى معروف في الدول الاسكندنافية و النموذج الحي له هو الاتفاق الأساسي النرويجي بين الاتحاد العام لأصحاب الأعمال المركزى وبين الاتحاد الوطنى للنقابات و يرجع إلى عام ١٩٣٥ . أدى هذا الاتفاق إلى وجود تجربة وطنية هامة في مجال المفاوضات الجماعية حيث أدركت منظمات أصحاب الأعمال المركزية ومنظمة العمال المركزية أن الاتفاق المشار إليه قد أسهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي و الاستقرار الإقتصادى .

سادسا : المفاوضة الجماعية و الشركات متعددة الجنسيات (البعد الجديد) :

هذا هو البعد الجديد للمفاوضة الجماعية و لقد كان الفضل في ذلك الاتجاه لأمور كثيرة منها :

١. عدد عمال هذا النوع من الشركات يصل إلى الملايين .
٢. إهتمام الأمم المتحدة بهذا النوع من الشركات بإنشاء مركز الأمم المتحدة المعنى بالشركات غير الوطنية .
٣. لجنة الخبراء التي شكلتها منظمة العمل الدولية و المتعلقة بالمؤسسات متعددة الجنسيات منذ عام ١٩٧٢ .
٤. إزدياد هذا النوع من الشركات و إتساع نشاطه على مستوى العالم .
٥. ما يواجهه العمال من مشكلات تختلف عن مشكلات الشركات الوطنية .

لكل هذا ظهر ذلك البعد الجديد نظراً لخطورة علاقات العمل في الشركات و إزدياد أعداد العاملين بحيث أصبحت الشركات متعددة الجنسيات من المعالم الرئيسية للنظام الاقتصادى في عالمنا المعاصر .

٣. ٣. ١. ١١. معوقات المفاوضة الجماعية و كيفية التغلب عليها [١]:

العوائق و العقبات العامة :

١. معوقات يفرضها الأمر الوقائع تتمثل في غياب صاحب العمل حيث لا يجد العمال من يتفاوضون معه . كذلك بعد مقر صاحب العمل .

٢. معوقات مصطنعة تتمثل في رفض صاحب العمل الاعتراف بالنقابة أو في خطر المفاوضة الجماعية .

٣. قلـــة عدد أعضاء النقابة وبذلك تكون مـــواردها المالية ضئيلة و تصبح النقابة في موقف لا يسمح لها بالتفاوض .

كذلك توجد عقبات أخرى كثيرة منها :

١. عدم وضوح الهدف يعني أن المفاوض لا يعلم شئ عن موضوع المفاوضة .

٢. عدم توفر المعلومات و البيانات : عدم دراسة المفاوض للموضوع تتمثل في شقين :

أ ـ معلومات و بيانات عن موضوع المفاوضة .

ب ـ ،، ،، ،، الطرف الآخر .

٣. عدم وضوح الاستراتيجيات .

٤. تعذر الإجراءات وتعقيدها .

٥. القصور في مهارات وقدرات المفاوضين.

٦. انعدام التنظيم الجيد.

٧. انعدام المتابعة اليومية .

٨. قلة الفترة الزمنية .

٩. المماطلة و تكون في صالح طرف دون آخر .

١٠. عدم الاتفاق على نطاق القضايا .

١١. عدم الاتفاق على أسلوب التحديد .

ويمكن التغلب على المعوقات بما يلي :

- وضوح الهدف، بدقة توفر المعلومات و البيانات :

لإمكان تحديد أنسب السياسات و الوقوف على حجم الخسائر و المكاسب يفيـــد في ضـــرورة مراجعة جميع التشريعات و الأنظمة لتلافي الآثار السلبية مستقبلاً .

والمفاوض النقابي[٦] .

- لابد أن يكون لدية معلومات وافرة عن التشريعات و القوانين والقرارات المتعلقة بمسائل العمل والعمال كذلك لابد أن يكون لديه دراية كاملة من اقتصاديات العمل- الأجور - ساعات العمل الإنتاجية ، كذلك جمع بيانات ومعلومات جمه عن الأنشطة المتفاوض من أجلها مثل : توجيهات الدولة و سياستها الاقتصادية والاجتماعية و الدولية .
- فهم الخصم جيدا لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل معه لإمكان تحقيق أهداف التفاوض بأقصر الطرق و أقل التكاليف .
- التنظيم الجيد لأسلوب العمل الإداري و تحديد الأهداف و إختصاص كل المستويات الإدارية و إختيارها بدقة فشخصية المفاوض لها تأثير على أبعاد الموقف التفاوضى .
- المتابعة اليومية للأهداف المراد تحقيقها طبقا للتوقيتات الزمنية المحددة حيث تكون هى العامل الأساسي في نجاح العمل التفاوضي و يتم متابعة الخطوات التنفيذية حيث يمكن تشكيل مجموعة عمل رئيسية تقوم بتشكيل مجموعات أخرى لمعاونة الأجهزة المختصة في حل النزاع . فهي العامل الأساسي في إتجاه العمل و تعبئة الطاقات و القيادات للعمل بروح الفريق الواحد المتكامل .
- وضوح الإستراتيجيات للتفاوض و كيفية السيطرة على رد الفعل و مقاومة إغراءات الخصم و التخلص من مشاعره السلبية .
- إتباع نصيحة الحكيم الصيني " إبن جسرا من الذهب " للوصول إلى الحل الذي يرضى جميع الأطراف و إستخدام القوة لتعليم الطرف الآخر - تهديد ووعيد - وذلك لجذب الأطراف لمائدة المفاوضات .
- وجود القدرات و المهارات لشخصية المفاوض فهى عامل حاسم في اختيار وتحديد نجاحه وذلك بوجود خصائص وقدرات شخصية لازمة لإجراء الحوار و النقاش والمواجهة و الانسحاب و طبيعة الشخصية حيث يعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين .
- الاتفاق على نطاق القضايا حيث كل طرف يحدد القضايا للمناقشات وتكون محددة و مركزه وتميل هذه إلى الاستعراض العملى و تقديم وظيفى للعناصر المكونة للقضايا .
- الاتفاق على أسلوب التحديد وتركيز المناقشات على مناقشة كل عنصر ، فيه على حده و تقويم مدى إستعداد كل طرف لتقديم التنازلات .

٣٠٣٠٢ العلاقات العمالية (٧):

إن التقدم السريع و التوسع الكبير في العمال المنظمين فرض أعباء و متاعب و مسئوليات على مكاتب العلاقات العمالية إستلزمت وضع مبادئ عمالية فريدة . " مدير العلاقات العمالية وتخصصه يشمل الإلمام بما يسمى قوانين العمال و بتقاليدهم في العمل و بعقود العمل و بمتاعبهم و بإجراءات التحكيم فيما بينهم وهو يقضي وقت عمله في دراسة العلاقات المتشابكة بين القوانين و مصالح الشركة ، و اختصاص النقابات و مطالبها و المساومة الجماعية و تنفيذ عقد العمل والتهديدات القائمة بالتوقف عن العمل أو الإضراب عنه .

٣٠٣٠٢٠١ العلاقات الصناعية :

يعتبر الكثيرون العلاقات الصناعية مرادفاً للعلاقات العمالية وحتى لا ندخل في جدل طويل حول الفرق بينهما نكتفي بأن نفرق بين التعبيرين للتوضيح وسهولة الفهم ، ولعل خطاً دقيقاً للفصل بينهما . كاف لأن يستبعد التنظيم النقابي عن العلاقات الصناعية ، كما يستبعد العلاقات بين الإدارة و النقابات العمالية ، و اتصالات جماعة النقابة و إدارتها و حقوق النقابة وسياسات العلاقات العمالية ، و القوانين التي تطبقها بحيث تساير تعايشها مع نقابات العمال .

٣٠٣٠٢٠٢ مسئوليات مدير العلاقات الصناعية :

يضطلع بعبء المسئوليات التي تقع على كاهل قسم العلاقات و هي وظيفة ليس لها أبعاد محددة . فهو همزة الوصل بين الموظفين و الإدارة ، و دوره هو دور الأب و المحامي و الرئيس و السفير و الصديق وهو يقوم بدور المدافع و الخصم وحمامة السلام لذلك وجب أن يكون مرناً متزناً دمثاً مستنيراً متواضعاً قوياً حسبما تملي الظروف و المناسبات و عليه يقع عبء الاختبار و الاختيار و التعيين في الوظائف و المواءمة و التدريب و الرعاية العامة و الترقية والفصل و تقدير الأجور ، كما أن عليه أن يشرف على نواحي النشاط في شركته أو بين شركته وغيرها في جهد يوجه إلى أيجاد قوة عمالية صالحة جيدة متفاهمة ، و يجب أن يكون أفقه من السعه

بحيث يمتد إلى خارج دائرة الصناعة فيساهم في نشاط البيئة وفى مسرح السياسة و ميدان التعليم و إن كان هناك من الأعمال ما يوصف بأنه عمل يستغرق طوال الوقت ، لا مجرد عمل يستغرق ثماني ساعات في اليوم أو خمسة أيام في الأسبوع ، بل عمل متواصل ، لا حدود لابتدائه و لا لانتهائه فهذا هو العمل الذي يصدق عليه الوصف .

ومن مهام مكتب العلاقات الصناعية إجراء المقابلات الشخصية الأولى اللازمة لعملية الكشف عن غير المرغوب فيهم أو غير المؤهلين من المتقدمين . فإن على المدير أن يتحقق من أن المتقدمين عندهم المؤهلات التي تنطبق عليها مواصفات الوظيفة و هذا يقتضى عند إختبارات الكفاية و القدرات قبل التعيين ، لا تنحصر مسئوليته في إجراء الاختبارات بل إن عليه أن يختار من بين أنظمة الاختبار الموجودة ما ينطبق على وجه التحديد على حاجات شركته و سياساتها و شروطها أو أن يوسع برامج إختباراته إذا لزم الأمر .

وحتى تتم عملية الاختبار يقوم المدير بإرشاد الموظف إلى الأعمال الضرورية التي يبدأ بها عمله وشرح سياسة الشركة وقوانينها ولوائحها ومزاياها ، وهكذا يقوم بعملية التثقيف الأولى للموظف و تتضمن متابعة الموظفين الجدد ، دراسة المواءمة بينهم و بين عملهم الجديد و اهتمامهم به وأصالتهم فيه ، وشعورهم نحوه وقدرتهم عليه .

وبعد أن يتمنى الموظف الجديد فترة إختباره بنجاح يجب أن يفرد له سجل مختصر لتركيزه في عمله ، يتضمن إنتظامه في حضوره إلى عمله وعلاواته و تنقلاته ومخالفاته و جزاءاته و الثناء عليه ...

ويجب أن يكون في مكتب المدير موظف فنى يلم إلماما تاما بالشئون القانونية الخاصة بتنظيم الأجور و المرتبات في الحكومة ، و بقانون العقود العامة و قانون العلاقات بين العمال و الإدارة و بنظم البطالة و العجز و نظم التأمين و قوانينه و قوانين تعويض العمال ، وإجراءات المصالحة و الوساطة و كل ما هو عرضة للتغيير والتبديل في التطبيق الإداري .

ومما يكمل يقظة المدير وإرشاده ، قدرته على وضع برامج التدريب و التمرين التي تشمل تدريب التلاميذ و تدريب الموظفين و تحسين الوسائل و توسيع مدارك رؤساء العمال و المشرفين في شأن علاقتهم بالعمال و الموظفين و تدفق الإنتاج ومراقبة نوعه وسياسة الشركة و تنظيمها و منتجاتها و صحة العمال و سلامتهم .

ويقـــوم مكتب مدير العلاقات الصناعية بتوجيه برامج الصحة والسلامة التي تشـــمل علاج مستشفيات وعلاج طبي ، كما يتعاون مع السلطات في ميدان الصحة والسلامة فيـــدرس أسباب الإنهاك و التبرم و التـــوتر العقـــلي والإجهاد العاطفي و الأمراض التي تنشأ عن العمل و الحوادث ومن أهم واجبات هذا المكتب أن يضـــع الخطط الكفيلة بتوفير السلامة والصحـــة و تحديد مستويات ذلك.

ومن الأهمية بمكان أن يختص مكتب العلاقات الصناعية بالعمل علـــى توفـــير الميـــادين الترفيهية و الاجتماعية للموظفين ، فهذه خدمات بالغة الشأن ، وتشـــمل الحاجـــات والمزايـــا الاجتماعية ، النوادي الرياضية و الحدائق وفصول دراسة الهوايات الفنية ، ونوادي التصويـــر ، والرحـــلات و الشئون العائلية و النشرات و غير ذلك . إذ أن تقـــديم النصـــح في الشـــئون الشخصية يخلق علاقة وثيقة بين الشركة وموظفيها ، لا تخلقها أية وسيلة أخرى .

ويسهر مكتب العلاقات الصناعية على توفير الراحة للموظفين " إنشاء كافيتيريا " بغـــير ربح وحجـــرات نظيفة نقية الهـــواء لتناول وجبات الطعام وتخصيص وقت لتناول المرطبات و دورات مياه نظيفة كافية ومغاسل وتسهيلات لتنقلهم و أماكن لوقوف سيارالهم .

إدارة المرتبات و الأجور :

من المعروف، أن ربح الشركة أو خسارتها يرتبط ارتباطا وثيقا بعمالها وبتكلفتـــها الماديـــة ولهذا فان الاحتفاظ بشعور الاغتباط بين الموظفين في نفس الوقت الذي تجنى فيه الشـــركة ربحـــا معقولا يتطلب قدرا من العمل اكبر من مجرد الكلام والدعاية عن النوايا الحسنة أو الاعتذار لهـــذا وجب أن تكون الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها مدير مكتب العلاقات الصناعية غايـــة في المهارة والنضج .

وما لم تكن مكاتب العلاقات الصناعية واسعة الخبرة لـــدرجة تجعـــل الشـــركة علـــم بسياسات الأجور والتوظيف السليمة العادلة ، الموظفون لا ينتظرون معاملة عادلة فحسب بـــل يطالبون بأجور مناسبة وفرص للترقية وتوكيد لاستمرارهم في عملهم بما يؤمن لهم ذلك وانعـــدام هذا النمط أو إهمال أهمية تنفيذه يوسع الفجوة بين العلاقات الصناعية والعلاقات العمالية .

كما أن إهمال شئون الموظفين يخلق الحاجة إلى قيام نقابة لهم ولتعمل جاهدة على إشـــباع حاجات أعضائها من الموظفين .

والإدارة الحكيمة تستجيب لحاجات موظفيها وتحتفظ برصيد من مشاعر الموظفين نحو سياسة الإدارة وعملها ولا يستغرق تجميع جماعة قليلة وقتا طويلا حيث ينجح منظم النقابة في إقناع جماعة صغيرة من الموظفين لقيام لجنة تنظيمية من داخل الشركة نفسها وصحيح أن الموظف المخلص سوف يلقى أذنا صماء إلى ما تدعيه النقابات ولكن استمرار الضغط من الداخل إلى جانب دعايات منظمى النقابات من الخارج لا يترك إلا مجالا واحدا هو الخضوع لإغراء النقابات في النهاية .

٣. ٣. ٢. ٣. مفاوضو الإدارة

إن روح التحدى عند رجال الإدارة العليا فيما يتصل بمفاوضات العمل ظاهرة مفهومة ، فالإداري العادى الناجح أو المدير العام يعتقد أنه كفأ بل واكثر من كفء لمواجهة أى جماعة من مفاوضى الاتحاد أو أى مفاوض خارجى ، ألم يصل إلى مركزه هذا بخبرته وقدرته وكفايته ؟

لكن هذا الظن سرعان ما يتبخر يصطدم بتلك الصخرة العاتية من خبرة مفاوضى الاتحاد ، وقليل منهم من يعود إلى التفكير بأن دخول العمال في الاتحاد لم يكن الا دليلا دامغا على انعدام بعد النظر وحسن التدبير عنده ولو أنه فكر بعض الشيء في حاجات عماله ورغباهم واصلح الظروف التي كانت تتطلب إصلاحا لما كان هناك من الأسباب ما يدفع الإدارة إلى الوضع الذي تواجهة .

ومعظم رجال الإدارة يعوزهم الوقت والصبر ومهارة التفاوض ومعرفة القوانين العمالية والتقاليد الراسخة وما ينقصهم من حسن التصرف تضخمه خبرهم الضئيلة في هذه الناحية . فرجل الإدارة وهو بعيد في مكتبه لا يعرف الروح السائدة كما يتسنى كيف يتصرف أن كل يعرف كيف يتصرف وعلى مفاوض الإدارة أن يكون على صلة وثيقة بالعمال حتى يستطيع أن يحسب رغباهم في ذكاء وفطنة ويجب أن تكون طريقته في عرض الأمور على مفاوضي الاتحاد أبعد ما تكون عن إصدار الأوامر أو القرارات النهائية ، أو أن يكشف عن ضعفه العاطفى باستعراض إرادته الحديدية ، وحيث أن مسألة تحويل العواطف للخير مسألة صعبة على رجل الإدارة فان مهمته يجب أن تترك بتمامها لمدير العلاقات العمالية أو الصناعية .

إن مدير العلاقات العمالية أو الصناعية ومساعديه على علاقة عملية أوثق بالمشرفين على العمال بحكم العمل الذي يؤدونه ، لذلك كان من الأمور الطبيعية أن يفسر سياسة الإدارة ، وأن يكون همزة الوصل في المفاوضات .

وبذلك يشترك فيها اشتراكا فعالا مجديا ، وعليه أن يتدم المشورة والنصيحة لرجال الإدارة العليا عند تقرير سياسة شاملة للعمالة وبهذا يكون عضوا عاملا في الادارة العليا .

ومن الظالم الصارخ له ولفريقه المتفاوض إن يمتنع عن تقديم مشورته وخبرته لفريقه فهى خبرة لها شكل فنى في المفاوضات العمالية .

من الأهمية البالغة أنه في أية مفاوضات تشترك فيها الإدارة يجب إن تقتصر حرية التعبير عند أعضاء فريق الإدارة على الاجتماعات التمهيدية لهم ، لا أن تمتد إلى لجنة التفاوض عن الاتحاد ، وبذلك يمكن تفادى البيانات المثيرة والعبارات الفجة الخطيرة ، فالحاجة إلى تقديم جبهة متينة ، حاجة قوية ملحة . ويجب إن يرأس المفاوضات متحدث فطن قدير ، أو رئيس يوزع الكلام في المناقشات المحددة على أعضاء فريقه المتخصصين في ميدان المناقشة وبذلك يتاح الكلام للرؤساء الذين يشغلون مناصب عاليه والمرؤوسين ، وكذلك المتخصصين في موضوعات البحث .

ويسمح أحيانا للمراقبين - في شكل أعضاء الاتحاد أو المشرفين في " المصنع - الشركة " بحضور جلسات التفاوض للوقوف على طريقه العمل في المفاوضات . لكن هذا وإن بدا على أنه تعليم مفيد في العلاقات العمالية فإن نتيجتة أقل شأنا من الهدف المأمول من المفاوضات فحضور مراقبين يغرى المتفاوضين بالتفنن في التكلم والتوسع فيه على غير طائل ، ثم إن هؤلاء المراقبين لا يفيدون من المناقشات إذا حضروا الجلسات جميعها و لا ضرورة لذلك لأن كثيرا من الجلسات تمضى في الاتفاق على بنود بسيطة كالبنود التي تختص بالإجازات .

والمراقب بعد أن يقضى ساعات يستمع إلى مناقشات قد لايرى فيها ما يهمه ، قد يحس إحساس الضيق لعدم تقدم المفاوضات ولابد أن يبلغ ذلك في صور غير صحيحة لأعضاء الاتحاد ، ومن ناحية أخرى من الخير الآ يسمح للمشرفين بحضور هذه الجلسات لأسباب عديدة ، فقد يرون المفاوضين عن الشركة لأول وهلة يتراجعون أمام مندوبي الاتحاد .

أن أفضل وقت وانسبه لتدريب المشرفين على الإدارة والتكتيك هو الوقت الذي يلي التعاقدات مباشرة وفى جلسات خاصة بموظفي الإدارة وحدهم على أن يلي ذلك وبأسرع ما يمكن تقديم كتيب يحوى سياسة الشركة وإدارتها ويوضح المبدأ الذي يفسره كل بند من بنود العقد (التعاقدات) والطريقة التي تعالج بها كل مشكلة تثور من جراء تفسير البند .

٣.٣. ٢. ٤. الإضراب عن العمل (٨)

صدر قانون العمل ١٣٧ لسنة ١٩٨١ ولم يتضمن أى إشارة إلى حق الإضراب تمشيا مع القانون ، رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ بشأن أمن المواطن الذي يحرم الإضراب بل ويجعله خيانة معاقبا عليه إذا رئى عدم النص على هذا الحق اكتفاء بتركه لحكم القواعد العامة وقد تم إلغاء هذا النص بمقتضى القرار بقانون رقم ١٩٤ لسنة ٨٣ ١٩ وبإلغاء هذا النص أصبحت نصوص قانون العقوبات هي وحدها التي تحكم الإضراب .

ومن ثم ينبغي على الحكومة أن تحدد قواعد وشروط حق الإضراب خاصة وأن الإضراب بمعناه العام هو امتناع العمال امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملتزمين به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب الأعمال ولا يشترط أن يشمل الإضراب جميع عمال المنشأة بل يكفى أن يمتنع نفر منهم عن العمل ولوكانوا أقلية ولا يلزم أن يكون الامتناع عن العمل لمدة طويلة ولا أن يكون كلها بل قد يقع لفترة قصيرة ولمدة ساعات ويجب عدم التعسف في استعمال هذا الحق بأن يبتعد عن التخريب بل يكون إضرابا سلبيا مع عدم المساس بالخدمات العامة الفردية .

واخيرا وتمشيا مع ما قرره مشروع قانون العمل الموحد من تقرير حق الإضراب وما جعله من وضع تقرير الإضراب بين يدي النقابة العامة المختصة .

جاءت التعديلات لتقرر أن من بين اختصاصات اللجنة النقابية المستحدثة الموافقة على تنظيم الإضراب للعمال طبقا للضوابط التي ينظمها قانون العمل وإنشاء صناديق لمجابهة الأعباء المالية الناتجة عن الإضراب .

٣.٣. ٢. ٥. التوقف عن العمل (٨)

المقصود بوقف العمل هو الإغلاق للمنشأة مؤقتا أو نهائيا سواء كان هذا الإغلاق شاملا للمنشأة كلها أو جزء خاص ببعض أقسامها ويترتب على غلق المنشأة توفير جميع العمال وبعضهم وحرمانهم من الأجور من ناحية أخرى هذا ويؤثر الغلق على معدل الإنتاج .

ولهذا نصت المادة رقم ٧ من قانون العمل بعد قرار رئيس مجلس الوزراء بتشكيل لجنة البت في طلبات المنشأة لوقف العمل كليا أو جزئيا لتغيير حجم المنشأة أو نشاطها بما قد يمس حجم العمالة بها ويحدد القرار اختصاصات هذه اللجنة والإجراءات الخاصة بها والوزارات والهيئات التي تمثل فيها .

ولا يجوز لصاحب العمل وقف العمل كليا أو جزئيا أو تغيير حجـــم المنشأة أو نشـــاطها الا بعد الحصول على موافقة هذه اللجنة .

ولقد اصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ٣٠١ لسنة ١٩٨٢ بتشكيل لجنة في نطاق كل محافظة للبت في طلبات المنشآت المشار إليها في المادة ١٠٧ من القانون ومتضمنا جـــواز التظلم لكل ذي مصلحة من قرار هذه اللجنة إلى اللجنة المركزية للتظلمات بـــوزارة القـــوى العاملة والهجرة .

٣.٣.٣. التشريعات العمالية (١٠)

مقدمة تحكم علاقات العمل في أى مكان عدة تشريعات أساسية فضلا على تشـــريعات خاصة ببعض فئات العاملين .

والمنازعات العمالية ليست كلها من طبيعة واحدة لكن بعضها ذو طبيعة فردية أى تتعلـــق بعامل فرد والبعض الآخر ذو طبيعة جماعية ومما تم ذكره في كتاب منظمـــة العمـــل العربيـــة وبخصوص التشريعات الحالية نستعرض فيما يلى تطور التشريعات وظهورها في مصر .

٣. ٣. ٣. ١. مفهوم وتطور التشريعات العمالية في مصر

تشريعات العمل هي مجموعة القواعد القانونية التي تحكم علاقات العمل التـــابع لتلـــك العلاقات التي تتولد من عـــمل شخص لحساب شخص آخر ، طبيعى أو اعتباري في مقـــابل أجر ، متى توافرت رابطة للتبعية بين العامل ورب العمل .

وتشمل علاقات العمل تلك العلاقات التي تتولد عن عقد العمل كأثر من آثـــاره ، أو لم يكـــن العقد هو المصدر المباشر للالتزام الناشئ عنها وإنما كان مصدرها النص القانونى ســـواء علاقات فردية في عقـــد العمـــل الـــفردى أم علاقات جماعية كما في عقد العمل المشـــترك ، أو فيما يتولد عن النشاط النقابى من روابط بين العمال وأرباب الأعمال .

وإذا كان اصطلاح التشريعات العمالية إنما ينصرف الذهن بصدده إلى التشريعات الـــتي تحكم علاقات العمل في القطاع الخاص أساسا لأنها التي تكون أساس علاقة العمل فيها العقـــد المبرم بين رب العمل والعامل إلا أن التشريعات التي تحكم نظام العاملين المدنـــين في الدولـــة والهيئات العامة تعتبر أيضا من التشريعات العمالية فهى تحظى بذات الاهتمام الذي تحظى بـــه تشريعات العاملين بالقطاعين العام والخاص .

بدء ظهور تشريعات العمل في مصر :-

لم تعرف مصر تشريعات العمل بالمعنى الحديث الا من أوائل هذا القرن ، مع وجود لوائح تحكم علاقة العاملين المدنين بالدولة ولا يمكن اعتبارها من قبل التشريعات العمالية المتكاملة لأنها كانت تشمل على بعض الاحكام الأساسية لنظام التوظف فقط .

وقد كان نظام العمل في القرن الماضي يقوم على أساس نظام طوائف المهن ، فلكل مهنه شيخ يتولى كل شئونها : يحدد قواعد تنفيذ العمل والأجور وتوقيع العقوبات ، وهو الذي يصنع نظام الترقي بين أهل الطائفة من صبي إلى عامل إلى عريف أو معلم وكذلك كان يتولى جباية الضرائب المفروضة على أهل الطائفة . فقد كان هو المرجع في كل ما يتعلق بشئون المهنة . وكان هذا النظام شبيها بنظام الطوائف المعمول به في أوربا .

لم تكن مصر تعرف من تشريعات العمل سوى المواد الخمس التي كان يتضمنها التقنين المدني الأول الذي صدر سنة ١٨٨٣ وكانت تلك المواد تحت عنوان "عقد ايجار الأشخاص" وقد احتذى المشرع في صياغتها بنصوص التقنين المدني الفرنسي الصادر قبلها بثلاثة أرباع القرن .

غير أن المشرع المصرى ألغى نظام الطوائف وأعلن مبدأ حرية العمل ومزاولة المهن وذلك بالمرسوم الصادر في ٩ يناير سنة ١٨٩٠ وكان يسمى " الباتنتا" ،

ومع بداية هذا القرن وبدء دخول الصناعة الحديثة مع رؤوس الأموال الأجنبية وبظهور المشروعات التي أنشأها بنك مصر فقد بدا المشرع في الاهتمام بالتشريعات العمالية . وبدأ بالتي تمس الفئات الأولى بالرعاية .

فاصدر القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٠٩ بشأن تشغيل الأحداث في محالج القطن ثم مد سريانه لمحلات تكيس القطن سنة ١٩٢٤ والى معامل الدخان والسجائر سنة ١٩٢٦ .

ولم ينشط المشرع في سن القوانين الخاصة بالعمل إلا بعد إنشاء الإدارة الحكومية المختصه بالإشراف على شئون العمل ومراقبة تطبيق التشريعات المتعلقة به في سنة ١٩٣٠ وصدرت عدة تشريعات بشأن إصابة العمل والتأمين الإجباري ضد حودث العمل وصدر أول قانون للنقابات العمالية برقم ٨٥ لسنة ١٩٤٢ ، ثم قانون عقد العمل الفردى رقم ٤١ لسنة ١٩٤٤ مع بداية الثورة سنة ١٩٥٢ صدرت مجموعة من التشريعات العمالية ، وصدرت بمناسبة التأمنيات وقوانين

يوليو سنة ١٩٦١ التي أطلق عليها " التشريعات الاشتراكية " عدة تشريعات عمالية تحكم علاقات العاملين بالقطاع العام الذي تزايد وتنامي .

ولعل القانون رقم (٢١٠) لسنة ١٩٥١ يعتبر أول قانون كبير يتعلق بالعاملين المدنيين بالدولة وقد دخل على التشريعات العديد من التعديلات وصدرت عدة تشريعات متكاملة بعد ذلك حتى وصل الأمر إلى ما هو عليه الآن .

٣. ٣. ٣. ٢. تعريف التشريعات العمالية

قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١

تعريف قانون العمل " تشريع العمل [١١]"

هو مجموعة القواعد والقوانين التى تحكم العلاقات الناشئة عن قيام إنسان بالعمل لحساب شخص خاص تحت سلطته وإشرافه مقابل أجر يدفع له .

أهداف التشريع العمالي :

١- كفالة العمل لكل مواطن .
٢- ضمان حرية الفرد في اختيار العمل المناسب له .
٣- ضمان حد أدنى للأجور .
٤- توفير ظروف العمل المادية .

إذن للقانون أهداف اجتماعية واقتصادية

مصادر قانون العمل :

١- التشريع
٢- العرف
٣- العدالة
٤- المصادر المهنية والحرفية

نطاق تطبيق قانون العمل :

الأصل ينطبق قانون العمل على علاقات العمل الوضعية بحيث يكون القائم بالعمل شخصاً طبيعياً ويكون صاحب العمل شخصاً خاصا طبيعياً أو اعتبارياً ويجب توافر شرطين :

الأول : أن يؤدى العامل عمله تحت إدارة وإشراف صاحب العمل (التبعية)

الثاني : أن يحصل العامل على مقابل للعمل وهو الأجر

التزامات العامل :

- أداء العمل
- إطاعة أوامر رب العمل
- المحافظة على أسرار العمل
- عدم منافسة رب العمل
- تنظيم وقت العمل ويشمل :

الحد الأقصى لساعات العمل

فترات الراحة

الحد الأقصى لبقاء العمال في مكان العمل

إغلاق المنشأة يوما كاملا في الأسبوع

الراحة الأسبوعية

الحصول على الإجازات ويشمل :

العارضة -الاعتيادية -المرضية -الاعياد -

الحج - الوضع - رعاية الطفولة-

التزامات صاحب العمل :

-الالتزام بنقل العمال وإعادتهم

" بتوفير وسائل الانتقال اليومى

" بتوفير الغذاء والمسكن

" بالتسوية بين العمال

" بتوفير دار الحضانة

" بتوفير الرعاية الصحية للعمال

" بتقديم الخدمات الاجتماعية الثقافية

" بالوفاء بالأجر وملحقاته والتي تشمل :

العلاوات الدورية والبدل -علاوة غلاء المعيشة - النسب المئوية والأرباح والمزايا العينية - العمولة العينية .

٣. ٣. ٣. المفاوضة الجماعية في القانون الحالى ومشروع قانون العمل الموحد (١٢)

أوجب المشرع في المادة ٩٤ اللجوء في البداية إلى نظام المفاوضة الجماعية في حالة وجود منازعة عمالية فإذا ثار خلاف من هذا النوع تعين على الطرفين المتنازعين أو ممثليهما السعى لحله وديا عن طريق المفاوضات الجماعية ولا تخضع تلك المفاوضات لأية شروط أو إجراءات مسبقة وقد تناول المشرع في الفصل الثالث من الباب الرابع من قانون العمل الصادر بالقانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ المواد من ٩١إلى ١٠٠ تنظيم أحكام التسوية الودية والتحكيم في منازعات العمل الجماعية بهدف استقرار العلاقة بين طرفى الإنتاج ومردود ذلك على السلام الاجتماعى .

وقد قضى نظام العاملين بالقطاع العام الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في المادة الأولى منه سريان أحكام قانون العمل على العاملين في القطاع العام بما لم يرد به نص في هذا القانون ، ولما كان قانون العاملين لم يتضمن تنظيم التسوية الودية في منازعات العمل الجماعية ومن ثم أمتد سريان أحكام قانون العمل في هذا الخصوص على العاملين بشركات القطاع العام ، كما نص قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ في المادة ٤٨ منه على سريان أحكام الفصل الثالث من الباب الرابع من قانون العمل في شأن المنازعات العمالية الجماعية التي تنشأ بين إدارة الشركة والتنظيم النقابى .

كما قضى قانون الاستثمار بالعمل بالقوانين المصرية فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون ولما كان القانون المذكور لم يتضمن تنظيم التسوية الودية في منازعات العمل الجماعية فمن ثم اقتضى سريان أحكام قانون العمل في هذا الخصوص .

ومن الأحكام التشريعية في هذا النظام نلاحظ اهتمام المشرع بتحديد مواعيد سريعة للفصل في التسوية الودية بهدف سهولة التفاهم والحوار قبل تطور الخلاف وضياع الثقة والغلو في الخصومة والعناد الا أنه لا يترتب على مخالفة هذه المواعيد أى جزاء فهى مواعيد تنظيمية .

فالمفاوضة الجماعية هي وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال ومنظماتهم المنتمين إليها والعمال في صورة نقابة عامة أو لجان نقابية أو الاتحاد العام للعمال وهى التي لها حق التفاوض والدفاع عن مصالحها والمصالح الجماعية لأعضائها والناشئة عن علاقات العمل خاصة وأن دستور جمهورية مصر العربية الصادر سنة ١٩٧١ نصت المادة ٥٦ منه على " إنشاء النقابات والاتحادات على أساس ديمقراطى حق يكفله القانون ويكون لها الشخصية الاعتبارية " كما أن مصر قد صدقت على الاتفاقية رقم ٨٧ لسنة ١٩٤٨ بشأن الحرية النقابية وكفالة الحق النقابى والاتفاقية ٩٨ لسنة ١٩٤٩ والخاصة بتطبيق مبادئ حق التنظيم والمفاوضة

الجماعية ، كما صدقت مصر على الاتفاقيتين العربيتين رقم (١) ورقم (٦) الخاصتين بمستويات العمل العربية والتي نصت نصوصها على نقابات العمل ومنظمات أصحاب الأعمال وعقود العمل المشتركة وتسوية المنازعات وبذلك يتضح أن مشروع قانون العمل الموحد وقانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ من القوانين المتطورة التي أخذت بما تضمنته اتفاقيات العمل الدولية والعربية التي صدقت عليها مصر من الناحيتين التشريعية والتطبيقية .

ومن أهم العوامل التي يجب توافرها لنجاح المفاوضة الجماعية .

١- أن يكون المفاوض على علم بالمبادئ الاقتصادية الأساسية والأوضاع السائدة في الصناعة مع العلم التام بأرباح وخسائر المنشاة والاستعانة بالإحصائيات والإلمام بالمبادئ العامة التي استقرت عليها قرارات هيئات التحكيم والعرف المتبع بالنسبة لعمال هذه الصناعة واختيار الوقت المناسب .

٢- المفاوضة الجماعية تستلزم وجود نقابات عمالية قوية تضم غالبية العمال وتتمتع بسلاح يمكنها من التأثير على أصحاب الأعمال من ناحية وإلزام العمال باحترام نصوص الاتفاقيات الناجمة عن هذه المفاوضات من ناحية أخرى .

٣- ضرورة توافر الثقة بين طرفي الإنتاج وإقناعها بأن مجرد الدخول في هذه المفاوضات يعنى انه في الإمكان تسوية مواضع الخلاف بينهما بالتراضي وتنازل كل منهما عن بعض مطالبه تمهيداً للوصول إلى تسوية ودية .

٤- عدم التدخل المستمر في تنظيم علاقات العمل إذا أن المشرع غالبا ما يتدخل باستمرار وبطريقة تفصيلية في تنظيم كل ما يتعلق بعلاقات العمل مما يؤدى إلى تضييق مساحة التفاوض .

٥- أن تكون المطالب العمالية موضوع المفاوضة واقعية وجادة ويمكن تلبيتها . إذ أن التقدم بطلبات لا تتوفر فيها هذه الصفات يؤدى إلى عدم إجابتها مما يضعف ثقة العمال في النقابة وكذلك أمام صاحب العمل .

٦- إن يثق العمال في النقابيين الذين يقومون بالتفاوض عنهم وذلك بأن يترك لهم العمال حرية القبول أو الرفض للحصول لحل وسط يحقق مصلحة الطرفين .

ولاشك أن المفاوضة الجماعية في تسوية المنازعات العمالية طريقة مرنه من طرق اتخاذ القرار في كل ما يتعلق بشروط العمل وظروفه من أجر وعلاوات وتعويضات و إجازات وساعات عمل .

وقد نصت المادة ٩٥ من قانون العمل الحالى بأنه في حالة عدم توصل الطرفان المتنازعان إلى تسوية النزاع كلياً أو جزئياً أو رفض أحدهما سلوك طريق المفاوضة الجماعية جاز لأي منهما طلب عرض النزاع على : اللجان المحلية أو المجلس المركزى لتسوية المنازعات التي يصدر بتشكيلاتها وبيان اختصاصاتها قرار من وزير الدولة للقوى العاملة . ونفاذاً لذلك صدر قرار وزير القوى العاملة رقم ٢٠ لسنة ١٩٨٢ في شأن اللجان المحلية والمجلس المركزى لتسوية المنازعات .

أما عن مشروع قانون العمل الموحد والمفاوضة الجماعية فقد استحدث نظام جديد للمفاوضة لم يعرفه القانون الحالى ولأهمية هذا الموضوع فقد استحوذ على باباً كاملاً و لهذا فقد ورد موضوع المفاوضة في الباب الثاني من المادة ١٤٦ حتى المادة ١٥١ كما يلي :

مادة ١٤٦ : المفاوضة الجماعية هي الحوار والمناقشات التي تجرى بين المنظمات النقابية العمالية وبين أصحاب الأعمال أو منظماتهم من أجل :

أ- تحسين شروط وظروف العمل و أحكام الاستخدام .

ب- التعاون بين طرفى العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة .

جـ- تسوية المنازعات بين العمال و أصحاب الأعمال .

مادة ١٤٧ : تكون المفاوضة الجماعية على مستوى المنشأة أو فرع النشاط أو المهنة أو الصناعة أو على المستويين الإقليمي والقومي.

مادة ١٤٨ : يتم التفاوض في المنشآت التي تستخدم خمسين عاملاً فأكثر بين ممثلين عن اللجنة النقابية بالمنشآت والنقابة العامة وبين صاحب العمل .

فإذا لم توجد لجنة نقابية بالمنشاة يكون التفاوض بين صاحب العمل وخمسة عمال ثلاثة منهم يختارهم عمال المنشأة واثنين يمثلان النقابة العامة المعنية ، وبالنسبة للمنشآت التي تستخدم اقل من خمسين عاملاً يتم التفاوض بين ممثلين عن النقابة العامة المعنية وبين ممثلين عن منظمة أصحاب الأعمال المعنية ويعتبر ممثلو التنظيم النقابي ومنظمة أصحاب الأعمال مفوضين قانوناً في ذلك .

مادة ١٤٩ : يلتزم صاحب العمل بتقديم ما يطلبه ممثلو التنظيم النقابي في المفاوضات من بيانات ومعلومات خاصة بالمنشأة ويجوز لصاحب العمل أو ممثلو التنظيم النقابي طلب هذه البيانات من منظماتهم بحسب الأحوال .

ويكون على الاتحاد العام لنقابات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال تقديم البيانات والمعلومات الخاصة بفرع النشاط أو المهنة أو الصناعة واللازمة لحسن سير المفاوضات الجماعية ولها الحق في طلب هذه البيانات والمعلومات من الجهات المعنية ويراعى في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة أن تكون أساسية ولا غنى عنها ويؤدى افتقادها إلى إعاقة السير في المفاوضة .

مادة ١٥٠ : يحظر على صاحب العمل أثناء سير المفاوضات اتخاذ إجراءات أو قرارات تتعلق بالموضوعات المطروحة للتفاوض إلا إذا دعت إلى ذلك ضرورة عاجلة وأن يكون ذلك بصفة مؤقتة .

مادة ١٥١ : في حالة نجاح المفاوضات تسجل النتيجة في اتفاقية جماعية طبقا للشروط والأوضاع الخاصة بالاتفاقيات الجماعية الواردة في هذا القانون .

أما إذا لم يصل المتفاوضون إلى اتفاق كان لأي من الطرفين في هذه الحالة أن يلجأ إلى الجهة الإدارية المختصة كطرف محايد للوساطة والتقريب بين وجهات النظر والوصول إلى اتفاق .

٣. ٣. ٣. ٤. دور الدولة والمفاوضة الجماعية (١٠)

رغم أن المفاوضة الجماعية تعتبر لب العمل النقابي إلا أننا لا يمكن أن نغفل دور الدولة كحكم بين الأطراف المتفاوضة علاوة على قيامها بمسئولية الحماية اللازمة للمواطنين عموماً وللأطراف المتفاوضة خصوصاً .

كما أنه من المعروف أن الدولة بالنسبة لغالبية الأقطار على ساحة العالم كله تعتبر اكبر صاحب عمل فهى توظف العاملين في دواوينها ومؤسساتها واتساع دائرة الخدمات التي تقدمها الحكومات لمواطنيها تحتاج إلى أعمال شاملة من الإداريين والمكتبين وغيرهم من عمال الخدمة المدنية ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وعمال الخدمة المدنية ينخرطون طن تحت سلك العضوية للنقابات العمالية . وقد شهد هذا القطاع الخدمي تطورات هائلة فيما يتعلق بالعضوية النقابية في هذا الميدان كذلك فان تطور ونمو النقابات في القطاعات الحكومية و الخدمية أدى إلى المطالبة بالحقوق المشروعة في الاعتراف وبالتالي حق التفاوض جماعيا وفى الواقع فان المطالبة بهذه الحقوق

أدى إلى نزاعات في كثير من الدول تفاوتت حدتها من مكان إلى آخر ، حينما رفضت بعض الحكومات المعنية هذا الحق بحجة أن العاملين في مجال الخدمة العامة أو المدنية لهم وضع يميزهم عن غيرهم ، وهو بالتالي يمنعهم من تكوين النقابات أو من التفاوض جماعيا أو منهما معاً . إلا أنه حدث في بعض الدول وأن كان قليل المطالبة بهذه الحقوق لم تواجهها مشاكل تذكر وخاصة تلك الدول التي اعترفت ولسنوات طويلة بحق مشاركة العاملين في تحديد المرتبات وشروط العمل .

ولعل الاتفاق الدولية رقم (١٥١) الصادرة من منظمة العمل الدولية لسنة ١٩٧٨ تعتبر من وجهة نظر العاملين في القطاعات الحكومية أو الخدمة العامة إنجازاً عظيماً ، حيث تعترف بحق هؤلاء في الانضمام للنقابات العمالية وكذلك الحق في المشاركة مع السلطات المعنية في تحديد شروط العمل . كما أن هناك أساليب كثيرة تجعل الدولة طرفاً في عملية المفاوضة الجماعية .

فهي قد تضع القواعد المنظمة وقد تسمح ببعض الأفعال والتصرفات بينما تمنع أو تحرم البعض الآخر أحياناً وتحدد بعض الموضوعات التي لا يجوز للمتفاوض تناولها وقد ترتب على ذلك حدوث سلسلة من التسهيلات التي يمكن استخدامها واللجوء إليها في حالة تعثر أو انهيار المفاوضات .

وحيث أن المفاوضة تدور داخل إطار اجتماعي ولا تدور في فراغ اصبح من المهم أن يسود مناخ معين يلتقي فيه أصحاب الأعمال كأشخاص لهم مصالح مختلفة بل وتتعارض أحياناً ويجب على كل طرف أن يبدى استعداداً للاستماع إلى الطرف الأخر حتى يمكن أن تتم مفاوضة جماعية نزيهة . وعلى ذلك ينبغي أن تبذل كل الأطراف المعنية بما في ذلك الحكومة الجهود المخلصة لخلق المناخ الجيد وتوفير الظروف التي تسمح بتطبيق المفاوضة الجماعية بحسن نية ، وهنا يجب أن يوجد على الأقل إطار للمفاوضة تضعه السلطات العامة إلا أن المفاوضة ذاتها يجب أن تجرى بحرية كاملة .

كما أن المفاوضة يجب النظر إليها على أنها مكملة للتشريع وليست بديلا عنه وأنما يجب أن تستخدم لتحسين ظروف العمل بمستوى أعلى من الحدود الدنيا تحددها القوانين وفي بعض الحالات تتدخل الدولة بالتشريع مثلاً لمنع تشغيل الأطفال وهنا يكون القانون هو وسيلة الحماية الأساسية وربما الوحيدة والنقطة الأساسية هنا هي أن الدولة يمكن النظر إليها على أنها مسئولة عن تنظيم الكثير من النواحي الأساسية في مجتمع العمل ولكن يترك الباب مفتوحاً للعمال و أصحاب الأعمال لكى يتفقا على معايير ومعدلات أفضل تفوق الحدود الدنيا المحددة بالقانون كلما أمكن ذلك .

٣. ٣. ٣. ٥. دور النقابات العمالية والمفاوضة الجماعية (١٤)

صدر قانون النقابات العمالية رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٠ وقد تم تعديله بالقانون رقم ١ لسنة ١٩٨١ وكذلك بالقانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥ ومن أهم ما استحدثه القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥ هو تعديل المادة ١٤ وحيث كان القانون رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٠ يسند إلى النقابة العامة وحدها إبرام عقود العمل المشتركة على مستوى المهنة أو الصناعة الخاصة وكان هذا الوضع منتقداً إذ كان يتجاهل دور اللجنة النقابية التي هي عملاً الأقدر على فهم ظروف المنشأة وشروط العمل بها ومن ثم الأقدر على الدفاع عن مصالح العمال وحماية حقوقهم لذلك فان النص على صورته الحاليا اكثر واقعية إذ قرر أن تشارك النقابة العامة مع اللجان النقابية في إجراء المفاوضة الجماعية وإبرام عقود العمل المشتركة .

كذلك تعديل المادة ١٤ الخاصة بتنظيم حق الإضراب وتمشياً مع ما قرره مشروع قانون العمل الموحد من تقرير حق الإضراب وما جعله من وضع تقرير الإضراب بين يدي النقابة العامة المختصة . جاءت التعديلات لتقرر أن بين اختصاصات اللجنة النقابية ليس فقط الموافقة على تنظيم الإضراب للعمال طبقا للضوابط التي ينظمها قانون العمل بل وكذلك إنشاء صناديق لمجابهة الأعباء المالية الناتجة عن الإضراب .

وتبدو أهمية هذه التعديلات من حيث أنه ولأول مره تظهر الأحكام صراحة سواء في قانون النقابات او في مشروع قانون العمل الموحد وبعد إصدار مجلس الشعب لقانون النقابات رقم ١٢ لسنة ١٩٩٥ مؤشراً على قبوله تقرير حق الإضراب قانوناً وبالتالي فلن يكون هناك عائق لا قراراه حين مناقشة مشروع قانون العمل الموحد .

ومشروعية الإضراب قد تقررت منذ صدور حكم المحكمة ببراءة عمال السكك الحديدية الذين اضربوا حيث وردت حيثيات الحكم أن مصر مصدقة على الاتفاقية الخاصة بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والنقابية لعام ١٩٦٦ حيث أصبحت جزء من التشريع الوطني .

٣. ٣. ٣. ٦ . دور وزارة القوى العاملة والهجرة

- تقوم ببحث وسائل تنظيم وتدعيم العلاقات الدولية وتمثيل مصر وتواجدها بالهيئات والمؤتمرات .
- التدخل لتسوية المنازعات العمالية التي تنشأ بين أقطاب المساومة الجماعية .

- رفع الكفاءة للعمال المصريين في مختلف جهـــات عملهم عـــــن طريـق اشـتراكهم الاجباري في النقابات الخاصة .
- ومن هنا يتضح دور الوزارة الفعال في تعزيز الجوانب الاجتماعيـة في برامـج وسياسـات الإصلاح الإقتصادى والهيكلة لمواجهة التحديات التنموية الناجمة عن المتغيرات العالمية، بما يحقق نهضة في بناء اقتصاد مصرى متين قادر . وذلك عن طريق إصدار التشريعات المتطورة لصـالح مختلف الفئات لحل المنازعات يمتد لإعداد دراسات وبحوث تماثل هذه التشـريعات العماليـة لكونها المحور الأساسي لنشر المفاهيم الأساسية للحريـات النقابيـة والمفاوضـة الجماعيـة والأساليب المثلى لممارستها وتوطيد العلاقات بين الأقران الثلاثة لخلق الاسـتقرار والونـام لصالح الإنسان كعنصر عمل و إنتاج وبناء .
- التطوير لتحقيق الاستقرار لعلاقات العمل وإرساء السلم الاجتمـاعى كأسـاس في فـض المنازعات الجماعية كأداة لسياسات التنمية .

٣. ٣. ٤. معايير العمل الدولية والعربية

تحقيقا للميثاق العربي للعمل والأهداف التي تضمنها دستور منظمة العمل العربية الرامية لتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين شروط وظروف العمل .

والوصول إلى مستويات متماثلة في العمل تمهيدا لتوجيه تشريعات العمل العربية كلما أمكن ذلك ووصولاً لذلك أصدرت منظمة العمل العربية حتى الآن (١٧) اتفاقية و(٧) توصيات تعالج بعض الجوانب التشريعية ذات العلاقة بالعمل والعمال في مجالات تشريعات العمل والتأمنيات الاجتماعية والحقوق والحريات النقابية والتدريب .... وسعياً لتفعيل أثر هذه الاتفاقيات والتوصيات وشروط وظروف علاقات العمل في الدول العربية وضعت منظمة العمل العربية في خططها عدة دورات متخصصة لمعايير العمل العربية والدولية وبمشاركة ثلاثية من أطراف الإنتاج- حكومات- أصحاب عمل- عمال .

ونتناول الآن، وعلى ضوء ما جاء في كتاب مكتب العمل العربي ومكتب العمل الدولي بشأن معايير العمل العربية والدولية وأثر مبدأ أو تجربة الثلاثية في أد رادو تنفيذ تلك المعايير .

٣٠٣٠٤٠١ معايير العمل الدولية والعربية(١٥) :

يستخدم عادة تعبير الثلاثية بمعناه الواسع و يشير إلى أي نظام اقتصادي و اجتماعي تؤلف فيه الدولة و أصحاب العمل والعمال أطرافاً منفصلة ، أى أطرافاً مستقلة عن بعضها البعض ، يمارس كل منها دوراً محدداً و يستخدم تعبير الحوار الاجتماعي بمعناه الواسع أيضاً كمرادف ، فى واقع الأمر لتعبير " العلاقات الصناعية " .

ثمة روابط وثيقة بين الثلاثية و الحوار الاجتماعي ، فالثلاثية هي من جهة ، شرط مسبق لأى حوار إجتماعى فعال ، كما هى من جهة أخرى ، ما يولد هذا الحوار .

كما أنه هناك إتفاقاً عاماً على الصعيد الدولي حول ضرورة تشجيع الثلاثية من أجل تيسير الحوار الإجتماعى الفعال . ومع ذلك فإن التوافق النظري حول معنى المبادئ لا يعنى بالضرورة أن هذه المبادئ تطبق فى الواقع .

وتواجه بلدان كثيرة اليوم مشاكل عمل خطيرة يعود بعضها الى تزايد معدل البطالة و تراجع الأجور و ظروف العمل والفوارق المتزايدة فى توزيع الدخل و تزايد التوتر الاجتماعي و تختلف ردود فعل الحكومات بأوساط أصحاب العمل و العمال على حل هذه المشاكل .

٢٠٤٠٣٠٣ <u>الثلاثية إطار للحوار الاجتماعي</u> :

تمارس الثلاثية من عدة عقود فى بلدان اقتصاد السوق الصناعية و تحقق تقدماً واسعاً فى بلدان أوروبا الشرقية ، وذلك منذ بدء الإصلاحات السياسية فيها ، وكانت الثلاثية غير معروفة تقريباً لدى الأنظمة الشيوعية السالفة لعدم التمييز بين الدولة و صاحب العمل (والسبب الرئيسي لهذا هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج) ولكون النقابات مجرد أدوات لنقل قرارات الحزب الحاكم .

وحققت الثلاثية مؤخراً تقدماً فى أفريقيا و آسيا و أمريكا اللاتينية و فى العالم العربى ، حيث كانت الحكومات في بعض بلدان هذه المناطق تمارس رقابة شديدة على كافة المجالات السياسية و الاقتصادية بشكل يحد كثيراً من إمكانية تطور المنظمات النقابية ومنظمات أصحاب العمل ، إلا أن كثيراً من هذه البلدان شهدت مؤخراً تغييرات كبيرة في هذا المضمار ، وينبغي النظر إلى هذه التغييرات في سياق التوجه العالمي نحو الديمقراطية السياسية و التحرير الاقتصادي الذي بدأ مع بعض الإصلاحات السياسية .

والواقع أن ثمة صلة بين الثلاثية من جهة و الديمقراطية السياسية و اقتصاد السوق من جهة أخرى فالثلاثية فى حقيقتها ما هى إلا نقل للمبادئ الكامنة فى الديمقراطية السياسية و اقتصاد السوق . وخاصة مبادئ الحرية و التعددية ومشاركة المتأثرين بهذه القرارات فى إتخاذها . ولن يكون بوسع أي بلد يرغب فى إعتماد الديمقراطية السياسية و إقتصاد السوق و الحفاظ عليهما إلا أن يعتمد الثلاثية و يرعاها . و تدل تجربة كافة البلدان على استحالة الفصل بين الديمقراطية السياسية و اقتصاد السوق و الثلاثية و على عدم إمكانية تحقيق أى منهما بمعزل عن الآخرين .

وليست الثلاثية مجرد شرط مسبق للديمقراطية السياسية و اقتصاد السوق بل إنها قادرة على الإسهام فى تطوير و تنفيذ القرارات و السياسات الكفيلة بالتوفيق بين متطلبات التنمية

الاقتصادية و الحماية الاجتماعية و يمكن تيسير التوفيق بين هذه المصالح عن طريق مختلف أشكال الحوار الاجتماعى .

وتجدر الإشارة إلى أن عدداً من البلدان لجأت فى سعيها لما سبق إلى اعتماد شكل معين من أشكال الحوار الاجتماعى هو المشاورات و المفاوضات الثلاثية و خاصة فى الفترات التى واجهت فيها هذه البلدان أوضاعاً صعبة . مثال ذلك المشاورات و المفاوضات التى عقدت بشكل دورى فى عدد من بلدان اقتصاد السوق الصناعية وخاصة فى أوروبا الغربية و ذلك خلال الخمسين سنة الأخيرة .

كذلك جرت مثل هذه المشاورات والمفاوضات بين حين و آخر فى عدد محدود من البلدان النامية ، و عدد من بلدان أوروبا الوسطى و الشرقية فى الفترة التي أعقبت إنهيار الأنظمة الشيوعية .

ومن تجارب كافة هذه البلدان ما يثبت أن المشاورات و المفاوضات توفر فرصاً ملائمة من أجل وضع الترتيبات المقبولة لدى كافة الأطراف .

يتبين مما سبق أنه لابد من أجل إنجاح الثلاثية من توافر شرطين إثنين : أى وجود الأطراف الثلاثة و تنظيم الحوار الاجتماعى على نحو فعال :

<u>أولهما</u> : أنه لا يكفى لضمان حسن سير الحوار الاجتماعى أن نضع الأطر المؤسسية بشكل خاص أن تعى بأنه مهما إختلفت مصالحها فإنها جميعاً تتعاون أساساً فى عمل مشترك . وهذا يعنى ضرورة القيام توافق بين كافة الأطراف حول السمات الأساسية للتنظيم السياسي و الإقتصادى والاجتماعي ، وضرورة التصميم على المساهمة فى تطوير المجتمع و المحافظة عليه أياً كانت التضحيات .

<u>ثانيهما</u> : إن البحث عن أشكال الحوار الاجتماعى الملائمة هو تحد دائم لم يتم بعد العثور على حل حاسم له حتى فى البلدان ذات التقاليد الثلاثية الراسخة .ويعنى هذا عدم وجود نموذج واحد للثلاثية يمكن نقله من بلد إلى آخر . فالثلاثية شأنها شأن الحرية

و التعددية و المشاركة الديمقراطية للأفراد ليست بمسلمات ، و على كل بلد أن يبذل جهوداً حثيثة للتوصل إلى سبيله الخاص لبلوغها .

٣٠٤٠٣٠٣ الثلاثية في منظمتي العمل الدولية و العربية :

تتميز منظمتا العمل الدولية و العربية عن غيرها من المنظمات بهيكلها الثلاثي ، حيث أنها تجمع تحت مظلتها الحكومات ، وأصحاب العمل ، و العمال ، ليشاركوا في أعمالها وفي وضع سياستها وتحقيق أهدافها على قدم المساواة وتؤدي المنظمتان عمنهما من خلال الهيئات الثلاث التالية :

١- مؤتمر العمل :

يعقد مؤتمر العمل الدولي سنوياً في جنيف خلال شهر يونيو و لكل بلد عضو الحق في إرسال أربعة ممثلين للمؤتمر العام : إثنان عن الحكومات ، وواحد عن أصحاب العمل ، وواحد عن العمال ، حيث يتمتع كل منهم بحق الإدلاء بالرأي و التصويت بشكل مستقل ، كما أن عدداً من المنظمات الدولية و الإقليمية و الحكومية و غير الحكومية بإمكانها في أن تشارك في أعمال المؤتمر بصفة مراقب.

أما مؤتمر العمل العربي فيعقد سنوياً في مارس ويتكون من مجموع وفود الدول العربية الأعضاء بواقع أربعة مندوبين لكل دولة : إثنان عن الحكومات ، وواحد عن أصحاب العمل ، وواحد عن العمال .

٢- مجلس الإدارة :

هو الهيئة التنفيذية لمنظمتي العمل الدولية و العربية يتم إنتخاب أعضاء مجلس إدارة منظمة العمل الدولية مرة كل ثلاث سنوات ويتكون حالياً من ٥٦ عضواً ٢٨ يمثلون الحكومات ، ١٤ يمثلون أصحاب العمل ، ١٤ يمثلون العمال .

أما مجلس إدارة منظمة العمل العربية فيتكون من أربعة مندوبين أصليين عن الحكومات ، إثنان من مندوبي أصحاب الأعمال ، و إثنان من مندوبي العمال ، و يستقل كل فريق من الأطراف الثلاثة باختيار مندوبيه لتمثيله في عضوية مجلس الإدارة.

٣- <u>مكتب العمل الدولي ومكتب العمل العربي</u> :

يعتبران الأمانة العامة لكل من منظمة العمل الدولية و العمل العربية وهما يقومان بـــإعداد الوثائق و التقارير اللازمة للمؤتمرات و الإجتماعات التي تنظمها المنظمتان و يعمل المكتبان بتعاون وثيق مع الإدارات الحكومية المتمثلة بوزارات العمل و الشئون الاجتماعية ومع منظمات أصحاب العمل و منظمات العمال .

٢٠٣٠٤٠٤ <u>التشاور الثلاثي في مضمون إتفاقيات وتوصيات العمل الدولية</u> :

هناك أكثر من ٦٠ إتفاقية دولية تفرض مشاورة منظمات أصحاب العمل والعمـــال قبـــل إعداد وتبنى التدابير التشريعية أو التنظيمية التي من شأنها تنفيذ بنود تلك الإتفاقيات .

وهناك حوالي ١٥ إتفاقية دولية تلزم إنشاء لجان أو هيئة ثنائيـــة أو ثلاثيـــة أو استشـــارية بالاشتراك مع ممثلين عن أصحاب العمل والعمال، بغية تنفيذ بنود تلك الاتفاقيات . أغلب هـــذه الاتفاقيات تفرض تمثيل أصحاب العمل والعمال على قدم المساواة .

وهناك أيضا حوالي ٢٠ إتفاقية دولية تفرض مشاورة منظمات العمل والعمال عند إتخاذهـــا عن طريق القوانين أو اللوائح أو أية طريقة أخرى - ما قد يلزم من خطوات لتنفيذ بنـــود تلـــك الاتفاقيات .

إتفاقية المشاورات الثلاثية (معايير العمل الدولية) سنة ١٩٧٦ (رقـــم ١٤٤) وتوصيـــة المشاورات الثلاثية (أنشطة منظمة العمل الدولية) سنة ١٩٧٦ (رقم ١٥٢) .

أكـــد مؤتمـــر العمل الدولى مراراً أهمية إسهام أصحـــــاب العمل والعمـــــال في تنفيـــذ الإتفاقيات و التوصيات ، و على الأخص في القرارين المعتمدين لســـنة ١٩٧١و ســـنة ١٩٧٧ اللذين يناديان بتعزيز الثلاثية ويشكـــل إعتمـــاد المؤتمـــر لاتفاقية المشاورات الثلاثية (معايـــير العمل الدولية لسنة ١٩٧٦ رقم ١٤٤) وتوصية المشاورات الثلاثية (أنشطة منظمـــة العمـــل الدولية لسنة ١٩٧٦ رقم ١٥٢) عنصراً هاماً في الأنشطة المكثفة التي تبذلها منظمـــة العمـــل الدولية لتعزيز الثلاثية على الصعيد الوطني و الدولي في جميع المجالات التي تهم المنظمة .

تتعهد الدول المصدقة على الاتفاقية رقم ١٤٤ بأن تضع تدابير تؤمن من إجراء مشـــاورات فعالة بين ممثلي الحكومة و أصحاب العمل و العمال حول العديد من المسائل .

كذلك بالإضافة لما سبق تنص التوصية رقم ١٥٢ على أنه ينبغي للسلطة المختصـــة بعـــد التشاور مع ممثلى أصحاب العمـــل و العمال أن تحدد مدى إستخدام التشاور الثلاثـــي بشـــأن مسائل أخرى ذات الاهتمام المشترك .

أما طبيعة وشكل الاجراءات أى المشاورات المنصوص عليـــها في الاتفاقيـــة و التوصيـــة ، الآنفتى الذكر فتحدد في كل بلد وفق الممارسة الوطنية بعد التشاور مع المنظمات الممثلة لأصحاب العمل و العمال و على سبيل المثال يمكن أن تجرى المشاورات :

أ - عن طريق لجنة مشكلة خصيصاً للمسائل المتعلقة بمنظمة العمل الدولية .

ت- عن طريق هيئات ذات إختصـــاص عام في المجال الاقتصادى أو الاجتمـــاعى أو مجـــال العمل (كالمجالس الاقتصادية و الاجتماعية الموجودة في عدد من الدول) .

ج - عن طريق إحدى الهيئات الوطنية المتخصصة بموضوع معين كتشريع العمل أو التدريـــب المهنى أو الاستخدام .. .. .

د - عن طريق المراسلات حتى يتفق المشتركون في المشاورات على أن مثل هذه الاتصـــالات كافية ومناسبة .

تقوم المنظمات الممثلة لأصحاب العمل والعمال باختيار حر لممثلى أصحاب العمل وممثلـــى العمال المعينين في تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في الاتفاقية رقم ١٤٤ ، و التوصيـــة رقـــم ١٥٢ . كما أن هذه المنظمات تمثل على قدم المساواة في أى هيئة تجرى من خلالها المشـــاورات .

تجرى تلك المشاورات على فترات مناسبة يتفق عليها . وذلك مرة كل سنة على الأقـــل . لضمان دراسة كافية للمسائل المشار إليها.

٥٠٤٠٣٠٣ أحكام اتفاقيات العمل العربية و الدولية :

١ - **الاتفاقيات العربية** :

- الاتفاقية العربية رقم (١) لسنة **١٩٦٦** بشأن مستويات العمل العربية حماية العمال الذيـــن يمارسون حق التنظيم وحق العمال وأصحاب الأعمال الذين يمارسوا بحرية ودون تميز تنظيـــم أنفسهم للنهوض بمصالحهم و الدفاع عنهم .
- الاتفاقية العربية رقم (٦) لسنة **١٩٧٦** (**المعدلة**) للاتفاقية التي صدرت عام **١٩٦٦** بشأن النهوض بمستويات العمل إلى مرتبة أفضل مع الأخذ في الاعتبار ما أستحدث من مســـتويات عربية و دولية في تشريعات العمل .

- الاتفاقية العربية رقم ١١ لسنة ١٩٧٩ بشأن تنظيم المفاوضة الجماعية و مستوياقما (مستوى المنشأة- النشاط الإقتصادى - المستوى الوطني) .

٢ - **الاتفاقيات الدولية** :

- الاتفاقية رقم ٨٧ لسنة ١٩٤٨ حق العمال أن يمارسوا بحرية دون تميز تنظيم أنفسهم للنهوض بمصالحهم و الدفاع عنها .
- الاتفاقية رقم ٩٨ لسنة ١٩٤٩ حق العمال الذين يمارسون حق التنظيم و عدم التدخل بين منظمات العمل وأصحاب العمل و تشجيع المفاوضة الجماعية الاختيارية .
- الاتفاقية رقم ١٣٥ لسنة ١٩٧١ الخاصة بممثلى العمال لحماية ممثلى العمال في المؤسسات و التسهيلات الواجب منحها إياهم .
- الاتفاقية رقم ١٤٤ لسنة ١٩٧٦ التشاور الثلاثى بشأن جميع القضايا الخاصة بالعمال و أصحاب الأعمال و الأنشطة الخاصة بمنظمة العمل الدولية .

٥٫٣٫٣ **عقد العمل المشترك** (١٦):

الاتفاق الجماعي أو عقد العمل المشترك عبارة عن المحصلة النهائية للمفاوضة الجماعية عند نجاحها في الوصول إلى اتفاق مشترك بين الأطراف المتفاوضة ، وهو بذلك يكون ثمرة للجهود التفاوضية التي بذلت على مائدة المفاوضات و من خلال المراحل المختلفة . ويمكن تعريف عقد العمل الجماعي بأنه اتفاق مكتوب تتوصل إليه الأطراف المعنية من خلال جهودهم المشتركة بالتراضي فيما بينهم من خلال المفاوضة بحيث يكون في مقدور كل طرف أن يناقش شروط العقد و له صلاحية قبول أو رفض أو تعديل بعض الشروط ثم التوصل إلى الصورة النهائية للعقد بعد إتمام المفاوضات . إذن عقد العمل الجماعي هو اتفاق تنظم بمقتضاه شروط العمل وظروفه .

٦٠٣٠٣ <u>المنازعات الجماعية و التسوية الودية ودور التوفيق والتحكيم</u> (١):

إن النزاع يشكل الجانب العكسى المضاد للتعاون حيث يقوم علـــى تعــارض المصــالح والرغبـــات وتنـــازع الحقوق والواجبات وعدم تقبل أى طرف من الأطراف المتنازعـــة لآراء أو وجهات نظر الطرف الآخر بل وعدم احترامها .

ولذلك فإنه من الضرورى الفصل بين الأطراف و محاولة التوفيق بينهم و بهذا يمكننـــا القول أن أى كـــان النزاع أو كان المجتمـــع فان وجود طرف ثالث قد يحول بين طرفى النزاع حيث لا يستعمل العنف حيث يمكن لهذا الطرف أن يقنع الأطراف بالتفاوض بأى صورة مثلـه مثل : القاضى كذلك فانه كثيراً ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد ســـير المفاوضات ويوجد ثلاث اتجاهات شائعة في التوفيق و التحكيم هي :

أولا : جهة إستشارية أو محللين .

ثانيا : الوساطة ـ الوسيط .

ثالثا : التحكيم ـ المحكم .

كذلك فإننا نستطيع القول بأن الوسائل السليمة وضعها المشرع لحل المنازعات الجماعيـــة حيث تنحصر هذه الوسائل بين الطرفين المتنازعين لحسم النزاع القائم بينهما وإذا اســـتمر عـــهد إلى هيئة خاصة بالتحكيم للنظر في المنازعة و إصدار قرار بشأنها لعـــدم اللجوء إلى الإغـــلاق او الإضراب .

١٠٦٠٣٠٣ <u>التسوية الودية في منازعات العمل الجماعية</u> (٨):

المبادئ التي استحدثها قانون العمل رقم ١٣٧ لســـنة ١٩٨١ في مجـــال التحكيـــم السعى لحل الخلاف ودياً عن طريق المفاوضة الجماعية أو بالحوار والتفاهم المباشـــر بـــين الطرفين المتنازعين أو ممثليهما .

و المفاوضـــة الجماعية من أهم آليات التسوية الودية يتم بمقتضاها الاتصال و التفاهم و تبادل وجهات النظر و انعكس ذلك على استقرار علاقات العمل في المجتمع مما يكـــون لها عظيم الأثر في زيادة الإنتاج و اطمئنان العاملين . وهناك يوجد شروط للجـــوء لهـــذه التسوية و أيضاً إجراءاتها و الجهة المختصة بها .

٣٠٣٠٦٠١٠١ شروط اللجوء للتسوية :

١- يجب ان يكون موضوع النزاع بين الطرفين متعلقاً بالعمل وشروطه .

٢- " " " " ناشئ عن علاقات العمل و لا يهم نوع منازعة العمل (لأسباب قانونية أو تطبيق حكم قضائي أو لائحة) .

٣- تحديد طبيعة النزاع من حيث كونه متعلقاً بالعمل و بشروطه مسألة موضوعية تختلف باختلاف ظروف كل حالة .

٣٠٣٠٦٠١٠٢ إجراءات التسوية الودية :

تبدأ إجراءات التسوية بموجب طلب مقدم من أحد طرفي النزاع موضحاً فيه رغبته في تسوية النزاع ، يجب أن يشتمل الطلب على أسماء من يتولون مفاوضات التسوية الودية والتحكيم بالنيابة عن المنظمة النقابية أو العمال على ألا يزيد عددهم عن ثلاثة .

و من الناحية الشكلية فإذا كان الطلب مقدم من صاحب العمل يجب أن يكون موقعاً منه شخصياً أو من وكيله أما إذا كان الطلب مقدم من العمال فيجب تقديمه عن طريق المنظمة النقابية التي ينتمون إليها بعد موافقة مجلس إدارتها . (إذا لم يكونوا منتمين وجب أن يقدم الطلب من أغلبية العمال أو من عمال القسم الذين لهم شأن في النزاع) .

أما من الناحية الموضوعية فيجب أن يكون الطلب خاص بالعمل أو بشروطه .

٣٠٣٠٦٠١٠٣ الجهة الإدارية المختصة :

مديريات القوى العاملة والهجرة تستلم الطلب و إحالته إلى اللجنة المحلية لتسوية المنازعات . وتتكون اللجنة المحلية من رئيساً للجنة و أربعة أعضاء ويكون إنعقادها صحيحاً إذا حضر الاجتماع ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس و طرفا النزاع .

وتتولى اللجنة بحث أسباب النزاع بالطرق الودية خلال ثلاثة أسابيع من تقديم الطلب (سماع الأقوال والدفاع - الاطلاع على المستندات و البيانات - الاستعانة برأي من تراه) .

إذا تمكنت اللجنة من تسوية النزاع أثبتت ما يتم الاتفاق عليه في محضر يحرر من عدد كاف من النسخ يوقعها الحاضرون و تسلم نسخة لكل منهم و ترسل نسخة للإدارة المسئولة لقيدها في سجل خاص و ايداعها بمحفوظاتها و الرجوع إليها عند الاقتضاء .

أما إذا لم تتمكن اللجنة من التسوية في حدود ثلاثة أسابيع من تاريخ تقديم الطلب فعليها أن تحيل النزاع إلى المجلس المركزى لتسوية المنازعات في الأسبوع الرابع على الأكثر.

٢٠٦٠٣٠٣ المجلس المركزى لتسوية المنازعات بوزارة القوى العاملة والهجرة :

هذا المركز يشكل طبقاً لأحكام المادة الثانية من القرار الوزارى رقم ٢ لسنة ١٩٨٢ كما يلي :

أ- مدير عام الوزارة المختص - رئيساً

ب- مدير عام الإدارة العامة للشئون القانونية - عضوا

ت- مدير عام الإدارة العامة لعلاقات العمل "

ث- مدير مديرية القوى العاملة والتشغيل "

ج- صاحب العمل أو من ينيبه "

ح- ممثل المنطقة النقابية المختصة المفوض "

خ- ممثل عن أصحاب الأعمال المعنى "

د- ممثل عن الاتحاد العام لنقابات العمال "

يكون انعقاده صحيحاً إذا حضر أربعة من بينهم الرئيس و طرفا النزاع .

تسرى عليه نفس أعمال و إجراءات الطرق الخاصة بعمل اللجنة المحلية .

إذا لم يتمكن المجلس من التسوية خلال الستين يوماً من تاريخ تقديم الطلب للجنة المحلية و جب عليه إحالة النزاع بتقرير مفصل إلى هيئة التحكيم المختصة خلال أسبوع من عدم تقرير التسوية .

انه لا يجوز إنهاء عقد العمل أو فصل ممثلى العمال أو المنظمة النقابية دون استمرارهم في أداء مهمتهم أمام اللجان المحلية أو المجلس المركزي أو هيئة التحكيم ما لم يقع إختيار العمال أو مجلس إدارة المنظمة على غيرهم .

٢٠٦٠٣٠٣ التحكيم في منازعات العمل الجماعية :

التحكيم يعتبر خير الحلول لأجل حسم الخلاف ووضع نهاية للمنازعة العامة للعمل .

والواقع أنه يوجد للتحكيم مزايا غير موجودة في التقاضي لأن إجراءات التحكيم بسيطة و فصله في الموضوع سريع فضلاً عن أن بعض منازعات العمل ذات صفة إقتصادية أو اجتماعية كطلب زيادة الأجور أو تعديل وقت العمل .

يجوز في التحكيم أن يكون مفوضاً فيه بالصلح وعدم التقيد بالقواعد القانونية وفى هـــذه الحالة يكون القرار لمصلحة الطرفين بدون غالب أو مغلوب بل فيه ترضية لكل منهما ممـــا يساعد على حسن التنفيذ وتصفية النزاع وزوال سوء التفاهم .

٢٠١٣٠٦٠٣٠٣ تكوين هيئة التحكيم :

١. إحدى دوائر محكمة الاستئناف التي تحددها الجمعية العمومية لكل محكمة في بداية كـــل سنة قضائية .

٢. مندوب وزارة القوى العاملة و الهجرة يندبه لذلك وزيرها .

٣. مندوب عن الوزارة المعنية حسب الأحوال يندبه لذلك وزيرها .

رئاسة الرئيس للدائرة المذكورة و بذلك تتكون من خمسة أعضـــاء يعتـــبر الجميـــع متساويين في الحقوق لكل منهم صوت محدود .

ولذلك فان الأعضاء يحلفوا أمام رئيس هيئة التحكيم يميناً قبل ممارسة عضوية الهيئة .

٢٠٣٠٦٠٣٠٣ إختصاص هيئة التحكيم (١٠):

الاختصاص النوعي : الفصل في المنازعات المتعلقـــة بـــالعمل أو بشـــروطه و هـــذا الاختصاص مرتبط بالنظام العام .

الاختصـــاص المحلى : حيث المجلس المركزى لتسوية المنازعات يحيـــل النزاع إليها في محكمة الاستئناف الواقع محل العمل في دائرة اختصاصها .

٣٠٣٠٦٠٣٠٣ إجراءات التحكيم :

- يحال النزاع إلى هيئة التحكيم عن طريق المجلس المركزى لتسوية المنازعات ، ويصدر قـــرار إحالة النزاع إلى هيئة التحكيم من المجلس و يتم تنفيذه و إرسال ملف أوراق النزاع بتقريـــر مفصل إلى هيئة التحكيم المختصة ليحدد رئيس الهيئة جلسة للنظر في النزاع لا يجاوز ميعادها ١٥ يوماً من تاريخ وصول الأوراق من المجلس و يخطر به الأعضاء و ممثلوا طـــرفي الـــنزاع بكتاب مسجل قبل تاريخ الجلسة بثلاثة أيام على الأقل .
- يتعين حضور الطرفان أمام الهيئة شخصياً أو بوكيل عن كل منهما .
- للهيئة تقرير سماع الشهود بعد تحليفهم اليمين القانونية وينيب أهل الخبرة .
- للهيئة توقيع الجزاءات المقررة في القوانين الناقدة .

- يصدر قرار الهيئة بأغلبية الآراء ويكون مسببا و يعتبر بمثابة حكم صـــادر مـــن محكمـــة الاستئناف بعد وضع الصيغة التنفيذية عليه من قلم كتاب المحكمة .

٤٠٣٠٦٠٣٠٣ سلطة الهيئة :

تفصل الهيئة في موضوع النزاع وقرارها حاسما ملزما للطرفين وهى تطبق التشـــريعات المعمول بها (أحكام الشريعة السلامية و العرف و العدالة) .

٥٠٣٠٦٠٣٠٣ قرار التحكيم :

تفصل الهيئة في موضوع النزاع في شكل قرار،وقرارات الهينة تعتبر أحكام فصـــــل المشرع تسميتها قرارات بسبب ظروف تشكيل الهيئة و كونها محكمة بمعنى الكلمة .

- بالنسبة للطعن في قرار التحكيم يراعى أنه قد اعتبر المشرع قرار التحكيم بمثابة حكم مـــن محكمة الاستئناف فلا محل للطعن في هذا القرار حيث أن الأحكام نهائية .
- لا محل للطعن في القرار بالمعارضة لأن القواعد العامة تمنع هذا الطعن في قرارات التحكيم.
- استقر الرأي على جواز التماس إعادة النظر في قرار الهيئة و يكون عرض الالتماس علـــى الهيئة نفسها التي أصدرت الحكم أو القرار .

النتائج والتوصيات

إن المفاوضة أثبتت انها طريقة مرنه من طرق اتخاذ القرار بل وأكثر مرونة من العمليات التشريعية و القضائية و الإدارية العامة ، كما أنها تؤكد إمكانية تكيفها مع مجموعة كبيرة من النظم الاقتصادية و السياسية بحيث تتمشى مع المطالب الحاسمة لكثير من القطاعات المهنية الصناعية المختلفة .

ولذلك فإن إستخدامها كأداة لتطبيق أفكار تعبر عن المساواة و العدالة الاجتماعية ، و أيضا الحماية اللازمة بين الطبقات و إيجاد التعاون لتحقيق الأهداف الخاصة المستقلة لكل الأطراف .

كما تظهر فائدتها كعملية تكاملية و إبداعية يستطيع كل طرف استخلاص الفائدة منها .

وعليه فإننا نوصى بما يلي :

١. وجود التعاون بين الأجهزة الدستورية المختلفة و المشاركة الفعالة لتلبية احتياجات و تطلعات أطراف الإنتاج الثلاثة .
٢. إيجاد حل لمشكلة هجرة الأدمغة المصرية خارج البلاد .
٣. التنمية الاجتماعية و علاقتها بالتنمية البشرية في إطار الحوار بين عناصر الإنتاج الثلاثة و تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية .
٤. تشجيع و تحفيز العاملين على إقامة تنظيمات تعاونية نظامية فيما بينهم .
٥. المناداة بوجود إعلام عمالي لتوضيح و شرح و نشر كيفية تعامل الحالات الفردية مع المتغيرات القيادية المختلفة و المتغيرات الاجتماعية سياسيا و اقتصاديا و إقليميا .
٦. تقديم دعم للقطاع الخاص و تسهيلات لتحقيق التوازن و إيجاد الأساليب المثلى وتوطيد العلاقة بين الأطراف المختلفة لخلق الاستقرار و الوئام لصالح الإنسان كعنصر إنتاج .
٧. تزايد التأثير المصري داخل المنظمات المختلفة دولية / عربية / قارية .

الهـــــوامش

١-تنمية مهارات المفاوضة الجماعية - أمان سعيد عبد المجيد - كتاب العمل يناير ١٩٩٩.

٢-المفاوضة الجماعية ودور منظمة العمل العربية - مكتب العمل العربى - كتاب العمل يناير ١٩٩٦ .

٣-دورة مؤتمر العمل العربي - الجزائر -١٩٩٨ .

٤-حول المفاوضة الجماعية - د٠ رضا السيد - سبتمبر ١٩٩٧ .

٥ -التفاوض الفعال في الحياة والأعمال .

٦-تنمية المهارات المفاوضة - د٠ محسن الخضرى .

٧-العلاقات بين العمال والإدارة - تشارلس وايزمان - ترجمة عمر القاني .

٨-التسوية الودية والتحكيم أ ٠ الهام عبد العزيز - ديسمبر ١٩٩٥ .

٩-أضواء على قانون العمل الجديد - أ٠ د٠ أحمد حسن البرعى - جامعة القاهرة .

١٠- سلسلة البحوث والدراسات - منظمة العمل العربية العدد الثاني عشر ١٩٩٥ .

١١- محاضرات في علاقات العمل - أ٠ إحسان حليم بالقوى العاملة .

١٢-قانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٨١ - علاقات العمل بوزارة القوى العاملة - يوليو ١٩٨٤ .

١٣- صورة من مشروع قانون العمل الموحد وزارة القوى العاملة والهجرة .

١٤-محاضرات في العلاقات العمالية الإدارة العامة لعلاقات العمل بوزارة القوى العاملة والهجرة

١٥-معايير العمل العربية والدولية - مكتب العمل العربي دمشق - ١٩٩٥.

١٦-المتغيرات العالمية و انعكاساها على علاقات العمل - أ٠ عزه عقيل .

٣. ٤. التفاوض أثناء الأحداث الإرهابية

- مقدمة

٣. ٤. ١. تعريف الإرهاب

٣. ٤. ٢. مسببات الإرهاب

٣. ٤. ٢. ١. الأسباب التنموية

٣. ٤. ٢. ٢. الأسباب العرقية

٣. ٤. ٢. ٣. الأسباب الأيديولوجية

٣. ٤. ٢. ٤. أسباب النزعة الانفصالية

٣. ٤. ٣. العوامل التي يتوقف عليها تأثير الحدث الإرهابي

٣. ٤. ٣. ١. طبيعة الحدث الإرهابي

٣. ٤. ٣. ٢. موقع الحدث الإرهابى

٣. ٤. ٣. ٣. وقت وقوع الحدث الإرهابي

٣. ٤. ٤. تصنيف الأحداث الإرهابية

٣. ٤. ٤. ١. عمليات إرهابية ذات خطوة واحدة

٣. ٤. ٤. ٢. عمليات إرهابية ذات خطوتين

٣. ٤. ٥. إدارة الحدث الإرهابي

٣. ٤. ٥. ١. مراحل إدارة الحدث الإرهابى

أ- مرحلة ماقبل وقوع الحدث الإرهابي

ب- مرحلة أثناء وقوع الحدث الإرهابي

جـ- مرحلة ما بعد الحدث الإرهابي

٣. ٤. ٥. ٢. تشكيل اللجان المختصة لإدارة الحدث الإرهابي

أ- قائد المجموعة " رئيس غرفة العمليات "

ب- مجموعة التفاوض

جـ- مجموعة المعلومات والتحريات

د - مجموعة العلاقات العامة

٣. ٤. ٦. دور المعلومات في مكافحة الإرهاب

٣. ٤. ٦. ١. تصنيف المعلومات المتعلقة بالنشاط الإرهابي

أ- المعلومات الاستراتيجية

ب- المعلومات التكتيكية

مقدمـــة :

لا يمكن النظر للإرهاب على أن ظاهرة حديثه أو مستحدثه ولكن ظاهرة قديمـــة يمكـــن تتبعها في عصور تاريخية مختلفة وفى دول ومناطق متعددة من العالم والأمثلة على ذلك كثيرة منـــها الاغتيالات التي وقعت في العصرين المملوكي والعثماني ، كما عرفت فرنسا عقب عـلم ١٧٨٩ م فترة أطلق عليها عهد الإرهاب " اتسمت بتزايد وانتشار كبير للحركات الإرهابية ، بالإضافـــة الى ظهور الحركات الإرهابية في روسيا القيصرية وخاصة بعد عام ١٨٧٩م حيث تكون حركـــة سرية لجأت الى استخدام الإرهاب كأسلوب لمقاومة الحكم القيصري .

وقد حظي موضوع الإرهاب باهتمام كبير من جانب دول العالم أجمع منذ السبعينات مـن القرن العشرين حيث بدأت تتزايد حدة الإرهاب في العالم بأكمله وذلك لمحاولة زعزعة اســـتقرار الدول وتغيير أوضاعها وأنظمتها الراهنة . حيث تقوم الجماعات والتنظيمات الإرهابية بانتـــهاج الأساليب المختلفة للعمليات الإرهابية وذلك لأن - من وجهة نظر تلك الجماعـــات - النظـــم الموجودة في تلك الدول تقمع حقوق أفرادها ولا تتيح لهم الفرصة للقيام بالدور الـــذي يـــرون مناسبا في المجتمع ولذلك فهي تنظر للأنظمة في تلك الدول على أنها شكل من أشكال الطغيــان وأنه لا يمكن في إطار الأوضاع السائدة الوصول إلي حلول توفيقية تقرب بين وجـــهات النظـــر المتعارضة ، ومن ثم يصبح الحل هو اللجوء إلى الإرهاب .

والجدير بالذكر أن التنظيمات الإرهابية في العصر الحديث قد استفادت بقدر كبير مـــن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يسود العالم إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن الإرهاب يمـــر بمرحلة جديدة ومتميزة تعرف من أساليب التدبير والتخريب ما لم يكن متاحا من قبل ، ممـــا أدى الى حدة الآثار الناجمة عن الإرهاب ، بالإضافة إلي تهديد الديمقراطية ذاتها وخير دليل على ذلـــك الأحداث الإرهابية التى تعرضت لها مصر مؤخراً والتي يوضحـــها الجـــدول (١) ، والهجمـــات الإرهابية على المصالح الأمريكية سواء داخل الولايات المتحدة نفسها أو خارجها ، بالإضافـــة إلى الحروب الأهلية وأحداث الانقلابات والتمرد التى تحدث في مناطق متعددة من العالم لاســـيما في أفريقيا وآسيا .

وتهدف الورقة التالية الى التعرض لظاهرة الإرهاب وأهم الجوانب المتعلقة بها من حيـــث مفهومها وأسبابها ، وإدارة الحدث الإرهابي ، وعملية التفاوض أثنـــاء الحـــدث الإرهـــابي ودور المعلومات فيها .

جدول رقم (٤ - ١)

أهم الأحداث الإرهابية التى وقعت في مصر حديثاً(١)

م	التاريخ	الحـــــــدث
١	٢١أكتوبر ١٩٩٢	هجوم إرهابي على أتوبيس بالقرب من ديروط ومقتل ممرضة إنجليزية
٢	٢٦فبراير ١٩٩٣	انفجار بمقهى في وسط المدينة بالقاهرة وإصابة ١٨ شخص بجراح من جنسيات سويدية وتركية وأمريكية بالإضافة إلى بعض المصريين .
٣	٢٦أكتوبر ١٩٩٣	إطلاق النار بفندق بالقاهرة ومقتل ١٢ أمريكيا وفرنسي وإصابة ثلاثة أشخاص بجراح .
٤	٤مارس ١٩٩٤	إطلاق الرصاص في باخرة نيلية وإصابة سيدة ألمانية إصابة بالغة أوت الى وفاتها .
٥	٢٦أغسطس ١٩٩٤	إطلاق النار على أتوبيس سياحي وإصابة ٣ بجراح .
٦	٢٧سبتمبر ١٩٩٤	إطلاق النار على أتوبيس بالبحر الأحمر ومقتل ٢ مصريين وسائح ألماني بالإضافة الى إصابة بعض السياح الألمان .
٧	١٩٩٦	إطلاق النار بمدخل فندق أوربا بالهرم ومقتل ١٦ سائحا يونانيا وإصابة ١٦ آخرين بجراح .
٨	١٨سبتمبر ١٩٩٧	إطلاق النار على أتوبيس سياحي ومقتل عشرة أشخاص معظمهم ألمان وإصابة ١٦ مصري بجراح .
٩	١٧نوفمبر ١٩٩٧	إطلاق النار على السائحين في فناء معبد حتشبسوت بالأقصر ومقتل ٥٧ شخصاً على الأقل وإصابة أثنين من جنسيات ألمانية ويابانية وسويسرية وفرنسية ومصرية .

٣٠٤٠١. تعريف الإرهاب (٢):

يواجه الباحثون في دراستهم لظاهرة الإرهاب مشكلة هامة وهى عدم وجـود تعريف واحد متفق عليه للإرهاب ، ويفسر ذلك بتعدد الباحثين الذين يتنـاولون الظـاهرة واختـلاف تخصصاتهم ، فظاهرة الإرهاب تجتذب اهتمام علماء السياسة وعلم النفس والاجتماع والقـانون والتاريخ ، ومن الصعب أن يتفق هؤلاء جميعا على تعريف موحد للإرهاب . كما يمكن إرجـاع صعوبة إيجاد تعريف موحد للإرهاب إلى تغيير سمات وخصائص الجماعات الإرهابية من فـترة الى أخرى ، فعلى سبيل المثال لا يوجد شئ مشترك بين الحركات الإرهابية الروسية خـلال القـرن التاسع عشر والحركات الإرهابية التى واجهتها مصر مؤخرا . بالإضافة إلى اتساع وتشعب نطـاق الإرهاب في العصر الحديث والتي يتنوع ما بين خطف الطائرات إلى اختطاف واحتجاز الرهائن في المناطق المدنية مثل المطارات وغيرها ، وتفجير السيارات وأعمال الاغتيال يضيف صعوبـات الى وضع تعريف موحد للإرهاب .

ونتيجة لما سبق يميل البعض إلى وضع تعريفات للإرهاب تتسم بالعمومية ، فقـد عـرف بريان جنكيز Brian Jenkins الإرهاب بأن " التهديد باستخدام العنف أو الاسـتخدام الفعلـي للعنف بهدف إثارة الخوف أو الرعب "(٣) .

ويعرف كريش S . Qvreshi الإرهاب بأن " استخدام العنف بهدف فرض حالـة مـن الخوف والخضوع على الضحايا الذين يمكن أن يوجد الإرهاب إليهم ، ويـهدف الإرهـاب إلى إحـداث تغيـيرا وتعديل في سلوك الضحايا المحتملين أو أن يصبـح هـؤلاء الضحايـا عـبرة للآخرين" (٤).

كما تعرف إكرام بدر الدين الإرهاب على أن " شكل خاص من أشكال العنف السياسـة المفاجئ والذي يمكن أن يكون موجها إلى الدولة أو رعاياها ، كما يمكن موجها من الدولـة الى فئات معينة ، ويمكن أن يتعدى حدود الدولة الواحدة إلى رعايا وممتلكات دولة أخـرى ، وهـو يستهدف تحقيق أغراض معينة ويسعى إلى تحقيق الذيوع والانتشار من خلال إعـلان الجماعـة الإرهابية مسئوليتها عن الأعمال التى تقوم بها ، ويسعى الإرهاب في جميع الحالات إلى إحـداث تغيير في السلوك السياسي للطرف الذي يوجه إليه هذا الشكل من العنف السياسي " (٥) .

والجدير بالذكر أن على الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف موحد للإرهاب إلا أن الأغلبية من الباحثين يرون أن الإرهاب من الناحية الإجرائية ينطوي على استخدام أو التهديد باستخدام العنف كأداة أو استراتيجية لتحقيق أهداف معينة ، وان الإرهاب يسعى الى إحداث حالة من الخوف لدى ضحاياه ، وأن يخالف القيم والمعايير الإنسانية ، وأن الانتشار عنصر جوهري في الاستراتيجية الإرهابية .

٣. ٤. ٢. **مسببات الإرهاب** [٢] :

رغم تعدد وتباين مسببات الإرهاب نظرا لاختلاف أساليبه وأنماطه إلا أنه يمكن إجمال تلك المسببات في عدة فئات أهمها الأسباب التنموية ، أو الأسباب العرقية ، أو الأيديولوجية أو أسباب ناتجة عن الرغبة في الانفصال لدى بعض الجماعات . وفيما يلي نستعرض كل فئة بشيء من التفصيل :-

٣. ٤. ٢. ١. **الأسباب التنموية** :

ويقصد بذلك أن عملية التنمية يمكن أن يترتب عليها ظهور السلوك العنيف والإرهاب في بعض المجتمعات ، فإذا نظرنا إلى مصر نجد أنه أثناء المرحلة الأولى لبدء برنامج الإصلاح الإقتصادى ومع ازدياد معدل البطالة كان من السهل على الشباب الذين لا يجدون فرص العمل الانقياد للجماعات الإرهابية وانتهاج سلوك العنف والإرهاب .

من ناحية أخرى نجد أن الأفراد في ظل عملية التنمية يتنافسون على الفرص والموارد في إطار بيئة اقتصادية واجتماعية متغيرة مما يترتب عليه تغيرات نسبية أو مطلقة في أوضاع الأفراد ومراكزهم داخل المجتمع ، كما أن عملية التنمية تحدث تحولات وتغيرات هامة في القيم السائدة داخل المجتمع وينتج عن هذه السلسلة من التغيرات والتحويلات العميقة والسريعة ظهور السلوك الإرهابي في بعض المجتمعات .

وتزايد احتمالات حدوث الإرهاب إذا شعرت بعض الجماعات بالإحباط والحرمان خلال عملية المنافسة في الحصول على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تعتبر هذه الجماعات النظام السائد في الدولة مسئولا عن هذا الإحباط والحرمان وتبدأ في ممارسة الأعمال الإرهابية .

٣. ٤. ٢. ٢. الأسباب العرقية :

تؤدى العرقية الى إثارة أزمة الهوية بمعنى الإحساس بالانتماء والتميز عن الآخرين والولاء لجماعة معنية . وعند تعدد هذه الانتماءات وفقا للعوامل الدينية والعرقية والثقافية وتصل الى مرحلة التناقض يمكن أن تصل الى مرحلة الصدام وظهور الإرهاب ، وخير الأمثلة على ذلك ما حدث في الفليبين وتنزانيا (الكنغو الديمقراطية) ونيجيريا والسودان ولبنان وغيرها .

٣. ٤. ٢. ٣. الأسباب الأيديولوجية :

ويقصد بذلك الآراء والمعتقدات الفكرية التى يعتنقها أفراد وقادة التنظيمات الإرهابية والتي تجعلهم أكثر ميلا لانتهاج السلوك الإرهابى . وهنا يظهر تأثير بعض الكتاب والمفكرين الذين حاولوا تبرير العنف وشجعوا على اللجوء إليه لتحقيق أهدافهم .

٣. ٤. ٢. ٤. أسباب النزعة الانفصالية :

فالجماعات القومية التى تحاول الانفصال بذاتها عن الدول التى تتواجد فيها تسعى في سبيل تحقيق ذلك الى استخدام الأساليب الإرهابيين في بعض الأحيان من أجل تحقيق وإقامة دولتها وكيانها المستقل ، ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال الجيش الجمهورى الأيرلندي والأكراد في تركيا .

٣. ٤. ٣. العوامل التى يتوقف عليها تأثير الحدث الإرهابى :

يتوقف تأثير الحدث الإرهابي على عدة عوامل يتمثل أهمها فيما يلي :

٣. ٤. ٣. ١. طبيعة الحدث الإرهابى :

فغالبا ما تكون عملية الخطف واحتجاز الرهائن أكثر أهمية وتأثيرا من عمليات القتل ، وتزداد تلك الأهمية كلما تزايدت أعداد المخطوفين وذلك لأن عملية الخطف يمكن أن تستمر لعدة أيام أو أسابيع أو أكثر تكون حياة المخطوفين خلالها موضع تساؤل ويتابع العالم بأكمله الاختطاف وينتظر نتائجها أما في حالة القتل فهي تكون مادة للأخبار تستمر ليوم أو لعدة أيام ثم ينتهي الاهتمام بها لوجود أخبار وتطورات جديدة تغطي على تلك النوعية من الأحداث الإرهابيين .

٣. ٤. ٣. ٢. موقع الحدث الإرهابى :

يؤثر المكان الذي يقع فيه الحدث الإرهابي تأثيرا كبيرا على أهمية هذا الحدث فالحدث الإرهابى الذى يقع في عاصمة أو مدينة كبيرة يكون له من الأهمية والتأثير ما يفوق الحدث الإرهابي الذى يقع في منطقة صغيرة أو ريفية أو منعزلة .

٣. ٤. ٣. ٣. وقت وقوع الحدث الإرهابى :

إن توقيت وقوع الحدث الإرهابي يؤثر على أهمية هذا الحدث ، فالأحداث الإرهابية التي تقع في دولة ما وقت السلم والاستقرار أكثر أهمية وتأثيرا من الأحداث التى تقع خلال فترة تكون هذه الدولة في صراع أو حرب مع دولة أخرى ، وخير مثال على ذلك عمليات الخطف والتي حدثت في لبنان خلال فترة الحرب الأهلية .

٣ . ٤ . ٤. تصنيف الأحداث الإرهابية :

بصفة عامة يمكن تصنيف العمليات الإرهابية إلى نوعين هما :

٣. ٤. ٤. ١. عمليات إرهابية ذات خطوة واحدة One step Operation :

وهى تلك العمليات ينتهى الحدث الإرهابي بمجرد ارتكان مثل عمليات القتل والاغتيال والتفجير وغيرها .

٣. ٤. ٤. ٢. عمليات إرهابية ذات خطوتين Two Step Operation:

وهى العمليات التى تبدأ بحدث ثم تتطور الى مطالب مثل الخلاف ثم طلب الفدية ، أو زرع متفجرات والتهديد بتفجيرها إذا لم يتم الاستجابة لمطالب معينة ، ومن اشهر الأمثلة على هذا النوع احتجاز الرهائن وتقديم مطالب للإفراج عنهم والتهديد بقتلهم في حالة عدم الاستجابة لتلك المطالب .

٣. ٤. ٥. إدارة الحدث الإرهابى :

هناك سمات مشتركة للأحداث الإرهابية تتمثل في الآتى :

١- المفاجأة : حيث يعتمد الحدث الإرهابي في نجاحه بنسبة ٩٠٪ على عنصر المفاجأة .

٢- تهديد المصالح القومية للدولة .

٣- ضيق الوقت اللازم لمواجهة الحدث الإرهابى .

٤- يستلزم حشد الإمكانيات والموارد (مادية - بشرية - ....الخ) لمواجهته .

ويحتاج الحدث الإرهابي الى وجود فريق مدرب وسريع التصرف ولديه خطط عمليات وخطط بديلة ومصادر للمعلومات حتى يمكن التعامل مع هذا الحدث وإنهاؤه بأقل قدر من الخسائر . من هنا تنبع أهمية إدارة الحدث الإرهابى سواء لمنع وقوعه أو لمواجهته بكفاءة وفعالية وتقليل الخسائر الناجمة عنه الى اقل قدر ممكن .

٣. ٤. ٥. ١. مراحل إدارة الحدث الارهابي :

إن الحدث الإرهابي نوع من الأزمات التي تواجه الجهات الأمنية وبالتالي ينطبق عليه منظور إدارة الأزمات ، وبذلك يمكننا القول بان إدارة الحدث الارهابي تمر بثلاث مراحل هي :

أ - مرحلة ما قبل وقوع الحدث الإرهابي :

وتتضمن التنبؤ واكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ عن وقوع الحدث وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تهدف الى منع وقوع الحدث أو الاستعداد لمواجهته . وتعتمد هذه المرحلة على نشاطين أساسيين هما :

١ -**المعلومات :** وتقوم بتجميعها الأجهزة المعنية بالتحرى عن الأنشطة الإرهابية ويمكن القول بأنه إذا كانت المعلومات التى يتم جمعها عن الحدث الإرهابي دقيقة وفعالة يمكن إجهاض النشاط الإرهابي قبل وقوعه .

٢ -**إجراءات التأمين** : وهى إجراءات نمطية وغير نمطية من شانها حماية الشخصيات الهامة والمستهدفة للنشاط الإرهابي ، والمنشآت والمرافق الحيوية في الدولة والتي يحتمل أن تكون عرضة لهجوم إرهابي .

ب - مرحلة أثناء وقوع الحدث الإرهابي :

وتنطوي هذه المرحلة على التعامل مع الحدث الإرهابي ومواجهته والعمل على إنهاء آثاره . ويتم التعامل مع الحدث الإرهابي من خلال وسيلتين هما :

١ - **التفاوض** : ويهدف الى :

- إنهاء الحدث دون خسائر أو تقليل الخسائر الى أقل حد ممكن .
- الحصول على أكبر قدر من المعلومات .
- كسب الوقت حتى يمكن لوحدات الاقتحام أداء دورها .

٢ - **استخدام القوة** :

وذلك لضبط الإرهابيين في حالات القتل والاغتيالات أو عن طريق وحدات الاقتحام و إنقاذ الرهائن في حالات الخطف واحتجاز الرهائن .

حـ - مرحلة ما بعد الحدث الإرهابى :

وهى المرحلة التي تأتى بعد وقوع الحدث الإرهابي و إنهاؤه ويتم خلالها استعادة الوضع السائد قبل وقوع الحدث ، و إزالة آثاره السلبية وخصوصا الآثار النفسية والمعنوية للأفراد المتأثرين بوقوع هذا الحدث ، بالإضافة الى القيام بتحليل هذا الحدث واستخلاص الدروس المستفادة و التى تمكن من منع وقوع الأحداث المشابهة في المستقبل.

٣. ٤. ٥. ٢. تشكيل اللجان المختصة بإدارة الحدث الإرهابى :

يدار الحدث الإرهابي من خلال مجموعة من اللجان المتدرجة بمعنى وجود مستويات متصاعدة للتعامل مع الحدث من خلال لجان لها اختصاصات تتسع وفق المستوى الذى تشغله . وتتمثل هذه المستويات عادة في الآتى :

١- اللجنة العليا لمكافحة الإرهاب :

وتختص بوضع السياسات العامة لمواجهة الأحداث الإرهابية الموجهة ضد الدولة ، و يرأس هذه اللجنة شخصية كبيرة في الدولة مثل نائب رئيس الجمهورية ، رئيس الوزراء ، .. الخ ، ويختلف تشكيل هذه اللجنة من دولة الى أخرى حسب أوضاعها الدستورية .

وتعمل هذه اللجنة كهيئة استشارية لمتخذ القرار (رئيس الدولة) عندما يكون الحدث الذي تديره اللجنة على مستوى عال من الضخامة بحيث يكون له إنعكاس واضح و مباشر على الأمن القومي و المصالح العليا للدولة .

٢- اللجنة الدائمة لمكافحة الإرهاب :

تعمل هذه اللجنة كأمانة دائمة للجنة العليا لمكافحة الإرهاب وتتشكل من مديري أجهزة المعلومات المختلفة و مندوبي الوزارات الاستراتيجية في الدولة و التى يرتبط عملها بالحدث الإرهابي.

وتتولى اللجنة تنسيق التعاون بين الجهات المختلفة في مجال مكافحة الإرهاب ، كما تقوم بإجراء الدراسات و البحوث المتعلقة بالنشاط الإرهابى و تتبع تطوره و احتماله وتحتفظ بالمعلومات و تسجيلها و استرجاعها ، بالإضافة الى دراسة أساليب تحقيق قدر أكبر من التعاون بين الجهات المختلفة و أيضا تطوير و تدريب و تسليح و حدات

مكافحـــة الإرهاب و تتبع الحـــالات التى تقـــع داخل الدولة أو خارجها لدراســـــها و استخلاص الدروس المستفادة منها .

٣- لجان إدارة الحدث الإرهابى في موقعه :

توجد عدة أساليب لتشكيل هذه النجان ، إلا أننا سوف نســـتعرض التشـــكيل المتعدد أو الشامل و الذي يتكون من :

- قائد المجموعة " رئيس غرفة العمليات " .
- مجموعة الاقتحام أو وحدة إنقاذ الرهائن .
- مجموعة التفاوض.
- مجموعة التحريات و المعلومات .
- مجموعة الاتصالات .
- مجموعة الإمداد و التموين .
- مجموعة العلاقات العامة و الإعلان .
- مجموعة الإنقاذ الطبي و الإسعاف و الحريق .
- مجموعة التسجيل (تسجيل الأحداث و التطورات و التفاصيل) .

وفيما يلى نستعرض أهم المجموعات التى تتعامل مع الحدث الإرهابى بشيء من التفصيل :

أ - قائد المجموعة " رئيس غرفة العمليات" :

يمثل قائد المجموعة المحور الذي تبدأ منه و تنتهي إليه كافة الاتصالات وهو الذي يتخـــذ القرارات و يجرى الاستشارات أثناء مواجهة الحدث الإرهابى .

ويمكن إجمال مسئوليات قائد المجموعة فيما يلى :

- تحديد المهام والواجبات لكافة المجموعات التى تعمل تحت قيادته .
- إختيار الأفراد المناسبين لأداء المهام.
- إتخاذ القرارات فيما يتعلق بموقع الحدث الإرهابى .

ب - **مجموعة التفاوض** :

وتتكـــون مـــن :

- **قائد الفريق** :

ويتولى إدارة عملية التفاوض و إتخاذ القرارات بشأن مسارها ، و يقوم بتقديـــر الموقف و إبلاغه لقائد المجموعة " رئيس غرفة العمليات " ، كما يتولى تنفيذ توجيهاتـــه ، وهو المسئول الأول عن نجاح عملية التفاوض .

- **مفاوض أساسي** :

وهو الذي يتولى الاتصال بالإرهابيين ويدير الحوار و المفاوضات معهم .

- **مفاوض احتياطي** :

ويبادل المفاوض الأساسي عندما يصيبه الإرهاق أو الملل خاصة عندما تمتد فـترة المفاوضات لمدة طويلة ، كما قد يتولى عملية التفاوض كلية ويصبح مفاوضا أساسيا إذا فشل المفاوض الأساسي في التعامل مع الإرهابيين أو فقدوا ثقتهم فيه ، او أصابه توتـــر عصبي و انفعال و تصرف بطريقة تضر عملية التفاوض .

ويقوم في الحالات العادية بوضع سبورة أمام المفاوض الأساسي و يسجل عليـــها النقاط والمعلومات التى ترتبط بعملية التفاوض و التعليمات و مطالب الإرهابيين حــــتى يستطيع المفاوض الأساسي التركيز أثناء الحوار دون الانشغال بشيء آخر .

- **مسئول إتصال للفريق** :

يكـون مسئـــولا عن كافة وسائل الاتصال بين المجموعة و الإرهابيين ، و بينـها و بين قائد المجموعة " رئيس غرفة العمليات " ، كما يقوم بالعمليـــات الفنيـــة الخاصـــة بتسجيل الحوار و إعداد وسائل الاتصال أثناء المفاوضات .

- **طبيب نفسي** :

يعمل كمستشار لمجموعة التفاوض فيما يتعلق بالنواحي النفسية لأعضاء الجماعـة الإرهابية ، بالإضافة الى تحليل شخصيات الإرهابيين و ردود أفعالهم .

ج - **مجموعة المعلومات والتحريات :**

تلعب مجموعة المعلومات و التحريات دوراً أساسياً في الحدث الإرهابي ، و تشكل المعلومات الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات في موقف الحدث الارهابي ، ويتوقف النجاح في التعامل مع الإرهاب الى حد كبير على كفاءة مجموعة المعلومات و التحديات وقدرتها على جمع البيانات و المعلومات المناسبة في الوقت المناسب عن أطراف الحدث الارهابي .

و تتشكل هذه المجموعة عادة من :

- **قائد المجموعة :**

هو الذي يقود مجموعة العمليات بالإضافة الى تنسيق العمل بين أفراد المجموعة و يستخلص النتائج ، ويقوم بتقدير الموقف و تنفيذ المهام التى يكلفه بها قائد المجموعة "رئيس غرفة العمليات ".

- **مسئول الاتصال :**

يتولى جميع عمليات الاتصال بين المجموعة والمجموعات الأخرى . كما يقوم بالاتصال بمراكز المعلومات لجمع البيانات التى تم تسجيلها لدى إدارات الشرطة والمخابرات والمرور والجوازات وغيرها و التى تخص الإرهابيين و الرهائن التى يتطلبها عمل مجموعة المعلومات .

- **مسئول جمع المعلومات :**

يتولى بالاشتراك مع بعض أفراد المجموعة إجراء التحديات عن الحدث الارهابى و العناصر المتعلقة بالموقف كله ، و جمع المعلومات عن الإرهابيين وعددهم و انتماءاتهم وملامحهم الشخصية و تسليمهم و مطالبهم و مؤيديهم .. .. الخ ، بالاضافة الى المعلومات الخاصة بالرهائن من حيث عددهم وشخصياتهم وحالاتهم الصحية .. .. الخ .

- **مسئول تحليل المعلومات :**

يجب أن يكون من رجال البحث المحنكين وذوى التجارب الطويلة ، ولديه قدرة خاصة على تحليل المعلومات و البيانات و استخلاص النتائج وتقديم التصور النهائي للموقف في ضوء المعلومات المتوافرة .

- مسئول العمليات الفنية :

ويقوم بتقديم وتجهيز وسائل التصنت و الأجهزة الأخرى الفنية التى قد تتطلبها عملية جمع المعلومات ، بالإضافة الى اقتراح وسائل إدخال أجهزة التصنت الدقيقة ، وتشغيل الأجهزة الأخرى التى تساعد في تحديد مواقع الإرهابيين داخل المكان و أسلحتهم و غيرها .

ولابد من تحقيق الاتصال الدائم و التنسيق بين مجموعة المعلومات بين أجهزة المخابرات والمعلومات المركزية في الدولة و أيضا مع رئيس غرفة العمليات والمفاوضين وقائد مجموعة الاقتحام لإمدادهم بالمعلومات التى تساعدهم في أداء عمله .

د- مجموعة العلاقات العامة :

تقوم بدور هام في الاتصال بوسائل الإعلام ، و تتولى صياغة البيانات الصحفية و الإعلامية ، بالإضافة الى الآتي :

- تخصيص مكان لرجال الإعلام بعيد نسبيا عن موقع الحدث الإرهابي.
- عدم السماح لرجال الإعلام بإجراء مقابلات مع قائد و أفراد مجموعة الاقتحام و إنقاذ الرهائن .
- إعداد نشرات وبيانات معدة إعدادا جيدا وتقديمها لرجال الإعلام في الوقت المناسب وبحيث لا تؤدى الى إثارة الرعب أو تهون من الموقف بصورة كبيرة .

٣. ٤. ٦. دور المعلومات في مكافحة الإرهاب :

تلعب المعلومات دورا هاما وحيويا في مكافحة الأحداث إرهابية سواء بمنع وقوعها أو التعامل معها على أفضل وجه ممكن ، حيث تشكل المعلومات أساسا لعملية اتخاذ القرارات أثناء إدارة الحدث الإرهابي ، بالإضافة الى أهميتها في حالة إجراء المفاوضات مع الإرهابيين أثناء الحدث .

كما تفرض الطبيعة السرية للمنظمات الإرهابية و الأسس التنظيمية و الأساليب التخريبية الخاصة بها على أجهزة الأمن ضرورة جمع المعلومات المناسبة لاتخاذ الإجراءات و التدابير الوقائية ضد نشاط تلك المنظمات ، أو وضع خطط هجومية إجهاض المخططات الإرهابية ، أو ضبط العناصر الإرهابية بعد قيامها بتنفيذ عملياتها و القضاء على تلك الأنشطة في المستقبل وذلك من خلال جمع المعلومات تحليلها تحليلا شاملا ، بالإضافة الى المتابعة اليقظة و المستمرة من جانب أجهزة الأمن .

ونظرا لأهمية المعلومات في مكافحة الإرهاب نستعرض فيما يلي و بإيجاز أهم تصنيفات المعلومات و المصادر التي يمكن من خلالها تجميع تلك المعلومات .

٣. ٤. ٦. ١. تصنيف المعلومات المتعلقة بالنشاط الإرهابي :

تشمل المعلومات التي يمكن جمعها عن التنظيمات الإرهابية الأفكار التي تعتنقها ، والأهداف التي تسعى الى تحقيقها ، ووسائلها في تجنيد أعضائها ، وأسلوبها في بناء التنظيم الداخلي لها ، وعدد الأعضاء الذين ينتمون إليها ، و عدد الذين يحتمل إنضمامهم لها ، و مصادر تمويل وتسليح أفراد ، و أماكن التدريب وتوعيته ، و الأهداف المحتمل مهاجمتها ، و أساليب الانتقال و الاتصال بين أعضائها .. الخ .

و على الرغم من تعدد وتنوع المعلومات المتعلقة بالنشاط الإرهابي الا أنه يمكن تصنيفها الى ثلاثة أقسام رئيسية هي :

أ - المعلومات الاستراتيجية :

وتشمل المعلومات التي تبنى على أساسها سياسة الدولة في التعامل مع الإرهاب ، و تتضمن نشاط الإرهاب الدولي و أهدافه و دوره في الصراعات السياسية .

ب _ المعلومات التكتيكية :

وهى التي تتركز حول الأنشطة الإرهابية الداخلية والخارجية الموجهة ضد الدولة من حيث نوعها ومصادرها و أساليبها و الأهداف المحتملة لهجومهم سواء داخلياً أو خارجياً .. الخ .

جـ - المعلومات المتعلقة بالعمليات :

وهى التي تتركز حول موقف أو حدث إرهابي معين موجه ضد الدولة (أعمال تخريب ، تفجير ، اختطاف طائرات ، إحتجاز رهائن وغيرها) يقع داخلها أو خارجها ، و تشمل نوع الحدث الإرهابي ، الجماعة المنفذة ، أعضائها ، أسلوب تنفيذ الحدث .. الخ .

٣. ٤. ٦. ٢. مصادر جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط الإرهابي :

تتنوع المصادر التي يمكن من خلالها جمع المعلومات الخاصة بمكافحة النشاط الإرهابي إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي :

- المعلومات المسجلة و المحفوظة و التحليلات الخاصة بالأنشطة الإرهابية السابقة .
- البيانات و الإحصاءات المنشورة في الصحف و الدوريات المتخصصة عن الإرهاب .
- الآراء و التحليلات الخاصة بالباحثين في المراكز البحثية المتخصصة في الأنشطة الإرهابية .
- شهود العيان الذين تابعوا الحدث الإرهابي أثناء اللحظات الأولى لتنفيذه .
- الأفراد الذين لهم علاقة بمكان أو موقع الحدث الإرهابي مثل المهندسين ، و الأطباء ، و الفنيين ، ورجال الأمن في المبنى في حالة إقتحام أحد المباني و إحتجاز الرهائن به أو الأحداث المشابهة .
- الملاحظة بموقع الحدث (التصنت ، التصوير ، الملاحظة البصرية ، أجهزة الاستشعار و غيرها).
- الإرهابيون الذين تم القبض عليهم أثناء الحدث (إذا كان أحدهم قد سقط في أيدي أجهزة الأمن أو أصيب أثناء اللحظات الأولى للعملية ولم يلحق بزملائه) .

- الرهائن الذين تم الإفراج عنهم أثناء عملية التفاوض (المرضى ، الأطفال ، النساء ، الشيوخ ... الخ) .

ريتضح مما سبق أهمية المعلومات ودورها الحيوي في مكافحة الإرهاب ، لذلك يجب أن تسود القاعدة الأساسية التي تفيد بأن " المعلومات هي مصدر القوة " Knowledge is Power، حيث أن التعامل مع التنظيمات الإرهابية يعتمد في نجاحه على مدى قدرة أجهزة الأمن المعنية في جمع المعلومات الكافية و في الوقت المناسب وتحليلها بدقة و إستنباط الدلالات و المؤشرات المتعلقة بنشاط تلك التنظيمات ي أسلوبها و أهدافها و غيرها و التي تمثل أساسا لعملية إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الحدث الإرهابي .

٣. ٤. ٧. حالة عملية " إحتجاز الرهائن :

يمثل إحتجاز الرهائن موقفا عصيبا ليقع فيه جهاز الأمن تحت ضغط شديد ، و يمارس عمله في الموقف الإرهابي بحذر ودقة دون أدنى خطأ حتى لا تحدث كارثة تهز الرأي العام . لذلك فإن التعامل مع موقف إحتجاز الرهائن يجب أن يتم بدقة بالغة حتى يتم اجتيازه بنجاح .

ونستعرض فيما يلي أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الحدث الإرهابي الذي يتمثل في احتجاز الرهائن .

٣. ٤. ٧. ١. خطوات إدارة موقف إحتجاز الرهائن :

تتمثل عملية إدارة موقف إحتجاز الرهائن في ثلاثة عناصر رئيسية هي :

أ - إنتشار قوات التأمين و الحراسة في موقع الحدث :

وتتركز أهم الواجبات التي تقوم بها تلك القوات فيما يلي :

- إحتواء الموقف بأسرع ما يمكن وحصر نطاق الحدث ومنع إنتشاره لمناطق أخرى .
- تأمين موقع الحدث وإخلاء المناطق المحيطة به ، و تأمين الجوار، و منع الإرهابيين من الهرب .
- إعطاء تقدير أولي دقيق للحدث و إبلاغه للمستويات الأعلى .
- إقامة سياج حول موقع الحدث (السياج الخارجي) ، وسياج آخر في منطقة الاقتراب (سياج داخلي) .

ب - تولي مركز القيادة (مركز ادارة الحدث) لمهامه :

يقوم مركز القيادة (غرفة العمليات) بالدور القيادي لكافة عناصر ادارة الحدث وجميع الأشخاص المشاركين في التعامل معه . ويتكون مركز القيادة من الآتي :

- قائد المجموعة (رئيس غرفة العمليات) .
- قائد الوحدة الخاصة أو وحدة الاقتحام .
- قائد مجموعة المعلومات و المخابرات .
- قائد مجموعة الاتصالات .
- قائد فريق التفاوض .

جـ - البدائل المتاحة للتعامل مع الموقف (إحتجاز الرهائن) :

هناك عدة بدائل مطروحة أمام فريق إدارة الحدث الإرهابي يمكن إيجازها كالآتي :

- إما عدم القيام بأي عمل و التمهل حتى يتضح الموقف .
- أو إستخدام القناصة لضرب العناصر الإرهابية المحتجزة للرهائن .
- أو إستخدام الدخان والغازات و الكيماويات إجبار الإرهابيين على الخروج و الاستسلام .
- وإما التفاوض مع الإرهابيين .
- أو إستخدام الوحدات الخاصة لاقتحام الموقع و تصفية الموقف .

ولكل بديل من البدائل السابقة مزاياه وعيوبه و التي يجب دراستها و الوصول الى أفضل بديل ممكن وبناء عليه يتم إتخاذ القرار الخاص بالتعامل مع الموقف .

وسوف نستعرض في الجزء التالى بديل التفاوض لإنهاء موقف إحتجاز الرهائن .

٣. ٤. ٧. ٢. عملية التفاوض في حالة إحتجاز الرهائن :

يطلق تعبير مفاوضات الرهائن على عمليات الحوار الذي يجرى بين السلطات و بين الإرهابيين الذين يحتجزون الرهائن لإقناعهم بالتخلي عن موقفهم وإطلاق سراح الرهائن . وعملية المفاوضات تأتي نتيجة تطور الأحداث بعد قيام الإرهابيين باحتجاز الرهائن . ويسعى كلا الطرفين (السلطات و الإرهابيين) الى إجراء الحوار ، فالإرهابيين يرغبون في عملية المفاوضات لإعلام السلطات بمطالبهم و شروطهم لإطلاق سراح الرهائن . و في نفس الوقت ترغب السلطات في المفاوضات للتعرف على أسباب العملية الإرهابية و أهدافها ومطالب الإرهابيين و الحفاظ على أرواح الرهائن و إطلاق سراحهم دون وقوع ضحايا.

أ - ضرورة إجراء التفاوض مع الإرهابيين :

تعتبر عملية التفاوض مع الإرهابيين استكمالا للجهود المبذولة من أجل إدارة الحدث الإرهابي وذلك من خلال :

١- نجاح عملية التفاوض في إنهاء الموقف عن طريق إقناع الإرهابيين بالاستسلام أو إطلاق سراح الرهائن ، و يترتب على ذلك تفادى إستخدام العنف و وقوع خسائر سواء في القوات أو الرهائن .
٢- يمكن إستخدام عملية التفاوض من أجل كسب الوقت بقصد جمع المعلومات اللازمة عن الإرهابيين فيما يتعلق بشخصياتهم و أسلحتهم و دوافعهم وعددهم و الموقع الذي يحتلونه و غيرها من المعلومات الهامة . بالإضافة الى إتاحة الفرصة لاستدعاء قوات مكافحة الإرهاب من مواقعها و رسم خطة الاقتحام بناء على المعلومات التي تم تجميعها .

من هنا تنبع أهمية عملية التفاوض في حالة إحتجاز الرهائن لإتاحة الفرصة لأعضاء فريق إدارة الحدث في جمع المعلومات و إتخاذ القرارات اللازمة لإنهاء الموقف و إطلاق سراح الرهائن .

ب -أهم القواعد و الإرشادات الواجب إتباعها في عملية التفاوض :

توجد بعض القواعد التي تم استخلاصها من عمليات التفاوض الناجحة في الماضي و التي يمكن الاسترشاد بها في عمليات التفاوض القادمة مع الإرهابيين . وفيما يلي أهم تلك القواعد :

١- يجب على المفاوض من بداية التفاوض محاولة تحديد عدد و أعمار وجنسيات الإرهابيين الذين يحتجزون الرهائن بالإضافة الى دوافعهم وثقافاتهم .. الخ . كما يجب تحديد عدد و أعمار وجنسيات الرهائن المحتجزين .

٢- العمل على تشجيع الإرهابيين على التحدث لفترة طويلة و ذلك عن طريق توجيه الأسئلة التي تحتاج الى استفسارات وإجابات طويلة حتى يمكن وضع صورة جيدة لهؤلاء الإرهابيين .

٣- القيام بتقييم حالة الإرهابيين العقلية و الذهنية و مدى ذكائهم وأسلوبهم في التفكير لاستيضاح حالته (إذا كان مختلا عقليا أو مضطربا أو في حالة ذعر .. الخ) .

٤- إختبار مدى إيمان الإرهابيين بقضيتهم و دوافعهم و هل يمكن زعزعة إيمانهم و ثقتهم بالتالي معرفة أي تنظيم ينتمون إليه و مدى تأييدهم لهذا التنظيم .

٥- السعي إلى تحقيق نوع من الاتصال الشخصي المتبادل بين المفاوض والإرهابيين لإقامة علاقة تقوم على التعاون من أجل حل الموقف .

٦- عدم الإجابة بالنفي القاطع على مطالب الإرهابيين ، بل يجب على المفاوض القول بأنه سيرفع الطلبات إلى المسئولين .

٧- مناقشة التفاصيل حتى يتم إستيضاح الصورة كاملة مع عدم المبالغة في ذلك حتى لايتم إثارة الإرهابيين و فقدان التفاهم معهم .

٨- المساومة على كل ما يطلبه الإرهابيين مهما كان نوع تلك المطالب . إذا يجب على المفاوض دائما طلب شئ مقابل ما يطلبونه .

٩- تبسيط الأحداث التي وقعت قبل مرحلة التفاوض و التأكيد على عدم حدوث ضرر طالما أنه لم يقتل أحد حتى الآن ، و إذا كان هناك قتلى بالفعل يجب عدم التصريح بذلك و الادعاء بأنهم مصابون و يجرى علاجهم وذلك حتى لا يشعرون بسوء موقفهم و اللجوء إلى سلوك متهور من أجل الهرب .

١٠- مقاومة الشعور باليأس لدى الإرهابيين من المفاوضات وذلك حتى تستمر أطول فـــترة ممكنة و جمع أكبر قدر من المعلومات .

١١- من الأفضل عدم سؤال الإرهابيين عن مطالبهم و يجب على المفاوض إخبارهم أنه موجود لمساعدتهم بأية وسيلة ممكنة حتى يتحقق التفاهم و الثقة بينهم و بالتالى جمع قدر كبير مـــن المعلومات الصحيحة و استيضاح الصورة بالكامل .

١٢- تجنب المواعيد المحددة لتنفيذ المطالب و إبلاغ الإرهابيين بأنه سيتم بذل قصارى الجـــــهد لتنفيذها في أقرب وقت .

١٣- تجنب إستخدام الكلمات ذات المعاني الصارخة مثل " إرهابي " ، "رهائن" ، " إستسلام " لأن مثل تلك الكلمات تزيد من قلق و إضطراب الإرهابيين و بالتالى زيـــادة إحتمـــال انتهاجهم لسلوك عنيف .

١٤- البدء بالمساومة على الإفراج عن المرضى و النساء و الأطفال من الرهائن حـــتى يمكـــن الحصول على قدر من المعلومات عما يجرى داخل المكان .

١٥- من أجل نجاح عملية التفاوض يجب وجود مفاوض إحتياطى في غرفة العمليات بالإضافـة إلى وجود طبيب نفسي كمستشار ، و تعمل هذه المجموعة تحت رئاســة قـــائد فريـــق التفاوض و ذلك لتقييم عملية التفاوض و تصحيح مسارها إذا إنحرفـت عـــن الهـــدف المنشود .

جـ - سمات المفاوض في حالة احتجاز الرهائن :

هناك بعض السمات الواجب توافرها في الشخص الذي يقـــوم بالتفـــاوض في موقـــف إحتجاز الرهائن . و يتركز أهم تلك السمات فيما يلي :

١- أن يكون متطوعا و ليس مكلفا ، و أن يكون من رجال الأمن ذوى الكفاءة والخبرة .

٢- أن يكون متزنا و يتسم بالحكمة ولديه القدرة على التفكير الجيد تحت ضغـــط المواقـــف الصعبة .

٣- الصبر و النضوج النفسي و هدوء الأعصاب وتقبل الإهانات و السخرية دون إنفعال بما يمكنه من التفكير الهادئ في الوقت الذي يسود فيه الخوف و الذعر لدى الآخرين .

٤- أن يكون مستمعا جيدا ومتحدثا لبقا ، و لا يوجد لديه ميل للاستعراض و حب الظهور.

٥- أن يتمتع بالثقة و القدرة على إقناع الآخرين .

٦- القدرة على إدارة المناقشات و تحويلها للمسار الذي يريده .

٧- القدرة على التكيف والاتصال بكافة فئات المجتمع .

٨- الذكاء العملي و القدرة على الاستنباط و رد الفعل السريع .

٩- تحمل المسئولية و إتخاذ القرارات الحاسمة .

١٠- الالتزام الكامل بإدارة التفاوض وعـــــدم الرجوع المتكرر إلى المسئولين لتلقى التعليمات و التوجيهات .

النتائج والتوصيات

هل نتفاوض ونتنازل لطالب الإرهاب ؟

يجب على جميع الحكومات انتهاج سياسة ثابتة مفادها عدم التنازل لمطالب الإرهـــاب وعقد صفقات مع الإرهابيين وذلك للآثار السلبية الخطيرة للانصياع لمطالب الإرهاب حيـــث أن أسوء ما تسببه المساومة مع الإرهابيين والتي تحقق لهم بعض المكاسب هو إعطاء نموذج يحتذي بـــه من قبل غيرهم من التنظيمات الإرهابية بالإضافة إلى استمرار انتهاج الأساليب الإرهابية إذا ســاد الاعتقاد وبأنها تحقق المكاسب المنشودة وخير مثال على أن التنظيمات الإرهابية تزيد من مطالبـــها إذا ما قامت الحكومات بالخضوع لمطالبها حوادث اختطاف الدبلوماسيين الغربيين من قبل بعـــض الإرهابيين البرازيليين ففي ١٩٦٩/٩/٤ م تم اختطاف السفير الأمريكي في الـــبرازيل ثم إطـــلاق سراحه بعد الإفراج عن ١٥ سجينا إرهابيا ، وفى ١٩٧٠/٦/١١ م تم اختطاف السفير الألمــــاني وكان المقابل هذه المرة الإفراج عن ٤٠ سجينا ، وعندما تم اختطاف الســــفير السويســرى في ١٩٧٠/١٢/٧ م إرتفع عدد السجناء والمفرج عنهم إلى ٧٠ سجينا .

وهذا يوضح الآثار السلبية للتنازل لمطالب الإرهابيين .

إن الدول التي تنتهج سياسة عدم التنازل للمطالب الإرهابيين أمامها خيار إن الأول ترك الإرهابيين لينفذوا تهديداتهم ، والثاني الهجوم عليهم وبالتالي تعريض حياة الرهائن للخطر . وهنـــا تتبع أهمية التفاوض الذي يمكن عن طريقه معالجة الموقف الإرهابي بمهارة حيث يتيح التفــــاوض فرصة كسب الوقت لإحباط الإرهابيين بالإضافة إلى جمع المعلومات اللازمة للتعامل مع الموقـــف بكفاءة والإعداد لعملية الاقتحام في حالة فشل المفاوضات .

وبذلك يمكننا القول بأن الدول يمكنها إجراء المفاوضات مع التنظيمات الإرهابيــــة دون الخضوع لمطالبهم لأنها تمثل وسيلة هامة وحيوية لتقدير الموقف وتحديد الوسائل الفعالة للتعــــامل معه.

وبناء على ما سبق نوصي بالآتي :

- نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في مكافحة الإرهاب فإن من الضروري إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكافة الأحداث الإرهابيين التي وقعت بحيث يمكن الاستعانة بها عن مكافحة النشاط الإرهابي التي قد تتعرض له البلاد .

- تحليل الأحداث الإرهابيين وقعت في الماضي سواء على المستوى المحلى أو الإقليمي أو العالمي واستخلاص الدروس المستفادة منها والدلالات والمؤشرات الخاصة بالنشاط الإرهابي لمنع وقوع الأحداث المشابهة أو مواجهتها بكفاءة وفاعلية عند حدوثها .

- ضرورة تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الوزارات والأجهزة والمؤسسات المعنية بجمع المعلومات الخاصة بالنشاط الإرهابي مثل الوزارات الاستراتيجية في الدولة وأجهزة المعلومات (المخابرات العامة -المخابرات الحربية ...الخ) للحصول على أقصى استفادة من المعلومات المتوافرة لدى تلك الجهات في مواجهة النشاط الإرهابي .

- الأخذ بمبدأ التفاوض مع الإرهابيين أثناء الحدث الإرهابي نظراً للمميزات العديدة التي توفرها عملية التفاوض وأهمها أنه يمكن إقناع الإرهابيين بالاستسلام وتفادى استخدام العنف ، وإتاحة الفرصة لجمع اكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالموقف الإرهابي ؛ وكسب الوقت لإتاحة الفرصة لاستدعاء قوات مكافحة الإرهاب وإحباط العملية الإرهابية ، مع التأكد على عدم التنازل والخضوع لمطالب الإرهاب وعقد صفقات مع الإرهابيين .

الهوامش

(١) هالة فؤاد توفيق ، أزمة الإرهاب وأثرها على السياحة ، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨ ، ص ١٣ .

(٢) إكرام بدر الدين ، ماجدة غنيم ، مصطفى منجود ، ظاهرة الإرهاب السياسى ، دار الثقافة العربية ، ص١٦-٢١.

(٣) نفس المرجع السابق ، ص ١٨.

نقلاً عن :

- Brian Jenkims , " The Study of Terrorism : Definitional Problems " in . Yonah Alexander & John Gleason (edr) , Behavioral and Quantitative Perspectives on Terrorism (N. y : Pergamon Press , 1981).

(٤) نفس المرجع السابق ، ص ١٨ .

نقلاً عن :

- S.Qureshi , " Political Violence in the South Asian Subcontinent " , in Yonah Alexander , ed. , International Terrorism : Natlional , Regional and Global Perspectives (N . Y . : Praeger , 1967).

(٥) نفس المرجع السابق ، ص ٢١ .

(٦) نفس المرجع السابق ، ص ٢٤ - ٢٦ .

الفصل الرابع

توظيف التقنيات الحديثة

في الإدارة الفعالة للتفاوض

الفصل الرابع : توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة الفعالة للتفاوض

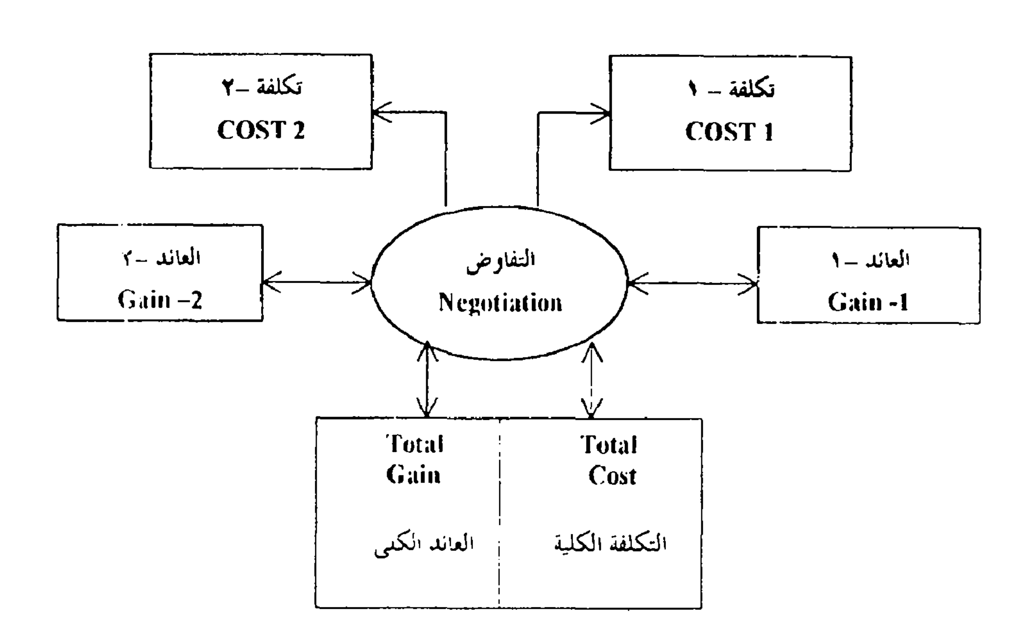
المحتويات

- **مقدمة :**

التفاوض أسلوب أنساني ملازم لكل أنشطة الحياة الاقتصادية والتجاريـــة والاجتماعيــة والسياسية وعلى كافة المستويات ، والتفاوض ضرورة مرتبطة بأي علاقة بين طرفين أو اكثر مهما كانت نوعية هذه العلاقة سواء كانت علاقة مصالح متعارضة **Win – loss relation** أو علاقـــة متوافقة **Win – Win relation** .

ولبيان ذلك فإنه في حالة **loss - loss relation** والتي يغرم فيها الطرفين فإن كل منـــهما يحاول جاهدا أن يقلل خسارته وفى حالة العلاقة **Win – loss relation** فإن كلا الطرفين يسعى في التفاوض بأن يعظـم الفائـــدة التي يحصل عليهـــا وأن يقلل الخسارة التي يتحملها أما في حالـــة العلاقة **Win –Win relation** فإن كلا الطرفين يحاول تعظيم الفائدة التي يحصل عليها .

ولتبسيط العلاقة التفاوضية فإن الشكل رقم ٤–١ يوضح العلاقة التفاوضية بين طرفـــين دون تدخل من أطراف أخرى .



شكل ٤–١ : العلاقة التفاوضية الثنائية

وفيما يلي تعريف بمكونات النموذج المقترح للتفاوض الثنائي الشكل ٤-١ : -

- التكلفة (Cost -1) : مقدار ما يتحمله الطرف الأول نتيجة التفاوض للوصول إلى الهدف المنشود من التفاوض وهذه التكلفة في شكل مصفوفة أحادية Vector من القيم الموجبة وكل قيمة منها تمثل مقدار من عنصر معين من عناصر التكلفة مثل :-

- التكلفة الاقتصادية .
- التكلفة الاجتماعية .
- التكلفة الأدبية .
- التكلفة السياسية .....الخ .

التكلفة-٢ (Cost-2) : هي مقدار ما يتحمله الطرف الثاني نتيجة التفاوض للوصول إلى الهدف المنشود من التفاوض و هذه التكلفة تعريفها مثل التكلفة -١ و لكن بالنسبة للطرف الثاني .

- العائد -١ (Gain -1) : ويمثل العائد على الطرف الأول نتيجة التفاوض و نتيجة الوصول إلى الهدف المنشود من التفاوض و هذا العائد في شكل مصفوفة أحادية Vectorمن القيم التي يمكن أن تكون موجبة (في حالة المكسب) أو أن تكون سالبة (في حالة الخسارة) و كل قيمة منها تمثل عائد من نوع معين مثل :

- العائد الاقتصادى .
- العائد الاجتماعى .
- العائد الأدبي.
- العائد السياسي .. الخ .

وتجدر الإشارة إلى أن بعض هذه القيم قد يكون سالبا (فيها خسارة) والبعض قد يكون موجبا (فيها مكسب) و لا يشترط أن تكون كلها مكسب أو كلها خسارة .

- العائد -٢ (Gain -2) : ويمثل العائد على الطرف الثاني نتيجة التفاوض و نتيجة الوصول إلى الهدف المنشود من التفاوض و تعريفها مثل العائد -١ و لكن بالنسبة للطرف الأول .

- التكلفة الكلية Total Cost :

وهى التكلفة الشاملة للتفاوض و التي تتحملها جميع الأطراف وتجدر الإشارة إلى أن هذه التكلفة الكلية دالة في تكلفة كل طرف وليست مجموع مباشر لها .

ولبيان ذلك فإن التكلفة الكلية للتفاوض قد يتحمل جزء منها أطراف أخرى أو تتحمل جزء منها العلاقة التفاوضية نفسها (العائد منها مثلا) .

- العائد الكلى Total Gain :

وهى إجمالي العائد من التفاوض الذي يعود على جميع الأطراف وهذا العائد الكلى دالة في العائد على كل طرف و ليس مجموع مباشر لها .

ولبيان ذلك فقد يكون هناك عائدا مشتركا للطرفين (يعود على كل طرف بحدة وهو عائد واحد) أو يكون جزء من هذا العائد على أطراف أخرى .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج المبدئي يصلح للتفاوض سواء كان تفاوضيا ناجحا وتم التوصل فيه إلى صيغة تفاوضية مشتركة أو كان تفاوضا فاشلا .

كما تجدر الإشارة إلى أن جميع العوائد وجميع أنواع التكلفة لا يشترط فيها أن تكون مادية و كما أشرنا فإنها ليست متغيرا أحادي القيمة بل هي مصفوفة أحادية الأبعاد Vector.

- التفاوض :

وهى العملية التي تشمل جميع عناصر التفاوض وهى المعالجة الأساسية في النموذج و التي تتأثر بجميع عناصر التكلفة و العائد من التفاوض كما تؤثر فيها .

وكما يتضح من هذا النموذج المبدئي الذي يمثل تفاوضا بين طرفين دون تدخل أطراف أخرى و مع ذلك فإن متغيراته كثيرة ومتعددة .

ومن هذا المنطلق كانت الحاجة ماسة إلى إستخدام التقنيات الحديثة لدعم التفاوض مثـل نظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار ونظم الاتصالات الحديثة و أنظمة المحاكاة و النمذجة و في هـذا الفصل مقدمة لإستخدام نظم المعلومات في دعم التفاوض .

٤٠١ دور نظم المعلومات و الاتصالات في دعم التفاوض :

من النموذج المبدئي للتفاوض كما في الشكل ٤-١ يمكن حصر الإحتياجات المبدئية للتفاوض من التقنيات الحديثة فيما يلي :

١. نظم معلومات لدعم التفاوض .
٢. نظم محاكاة ونمذجة .
٣. نظم إتصالات حديثة .

وفيما يلي تقديم لكل تقنية من التقنيات الثلاثة و دورها في دعم التفاوض :

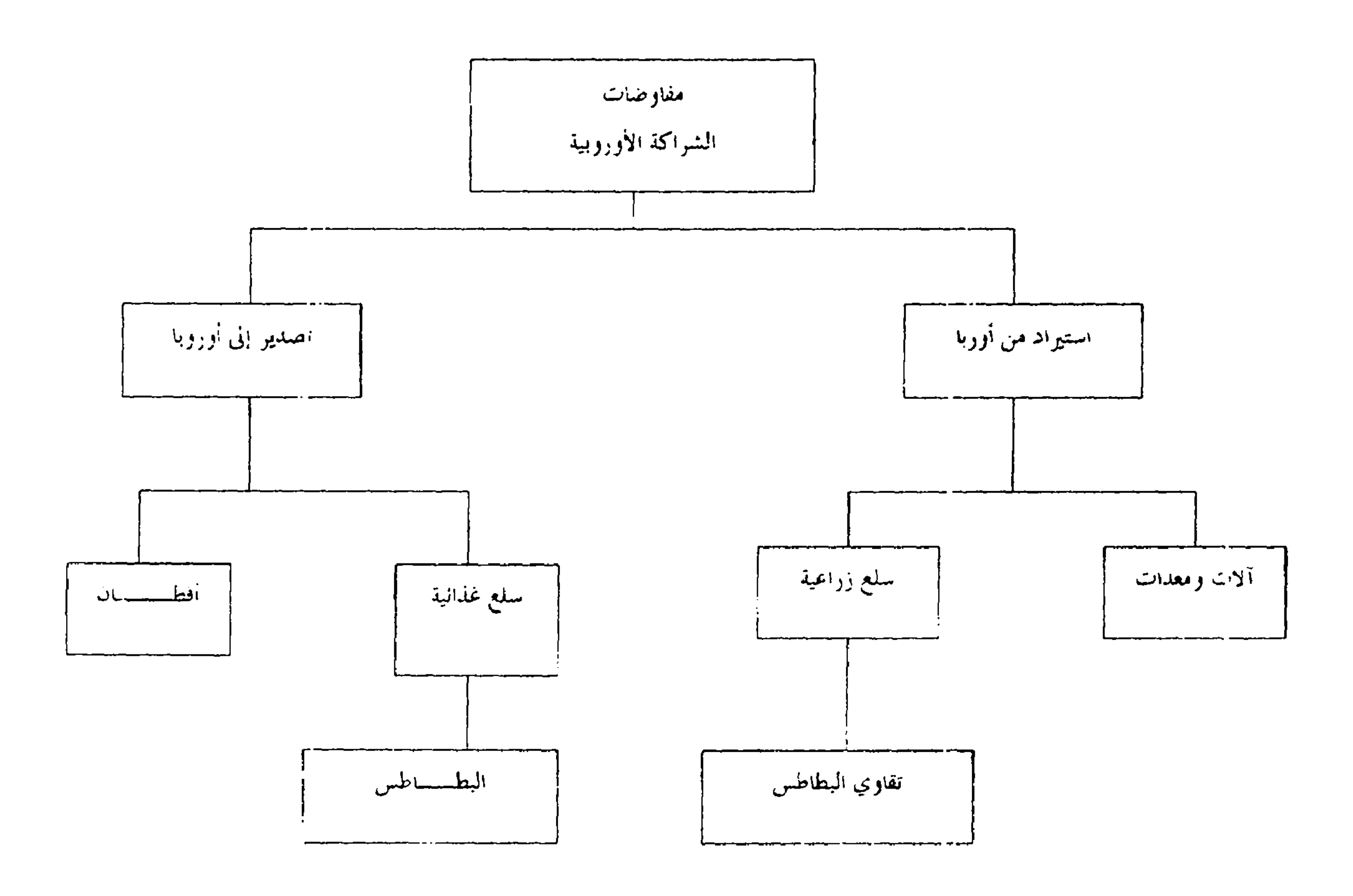
٤٠١٠١ نظم معلومات دعم التفاوض :

٤٠١٠١٠١ البناء الهيكلي لعناصر التفاوض :

بالرجوع إلى الشكل ٤-١ نجد أن عملية التفاوض و التي تؤثر في التكاليف و العوائد المختلفة يمكن تقسيمها إلى العناصر متعددة منها :

- أطراف التفاوض.
- فريق التفاوض لكل طرف .
- قضايا التفاوض .
- نقاط التفاوض.
- أهداف التفاوض.
- سيناريوهات التفاوض .
- البدائل في السيناريوهات المختلفة .
- مسرح التفاوض .
- عناصر حساب التكلفة و العائد لكل بديل .
- إستراتيجيات التفاوض .
- الاستفسارات و التساؤلات .
- معوقات التفاوض .
- مهارات التفاوض.
- المعلومات النوعية المتخصصة لدعم التفاوض .

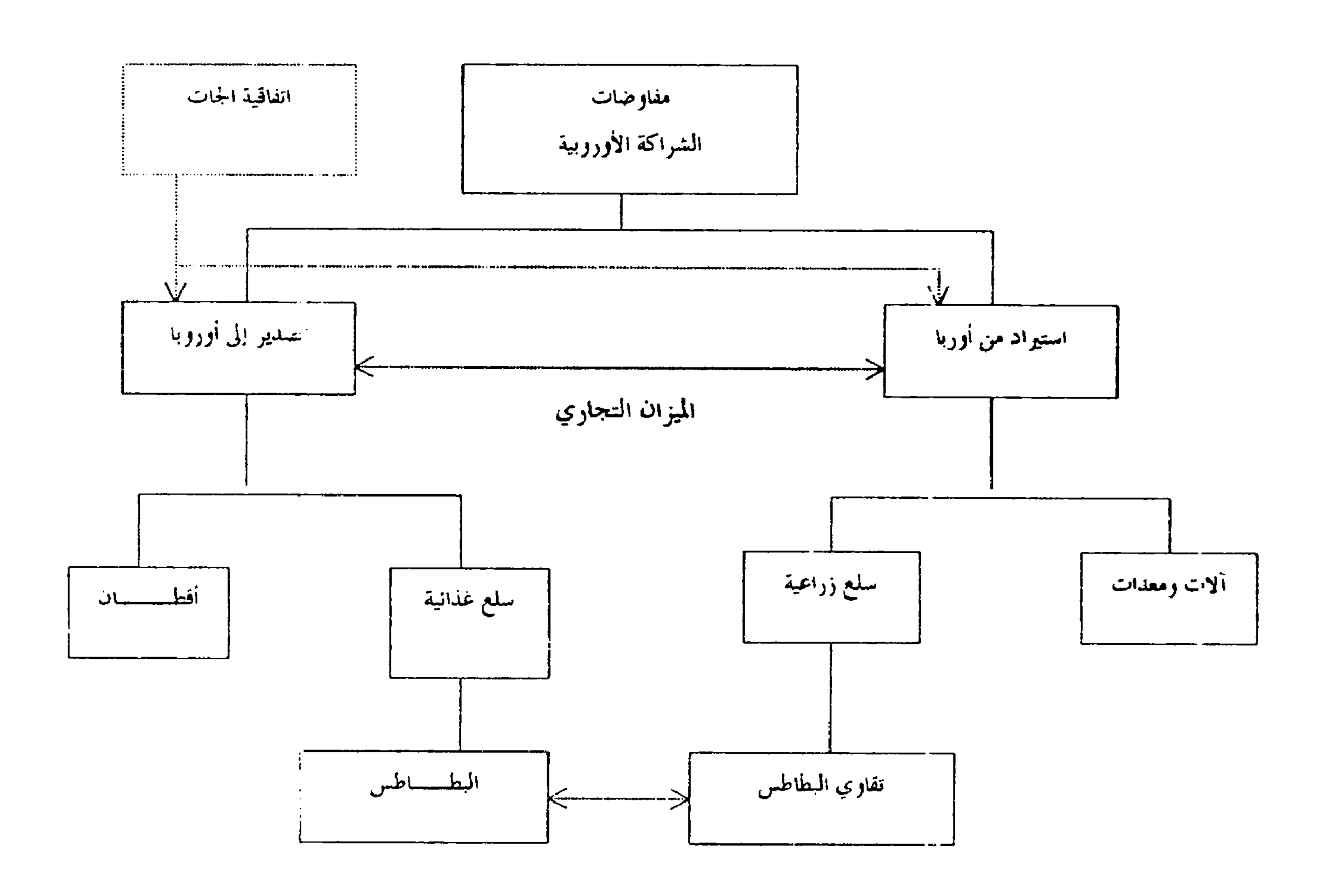
وتجدر الإشارة إلى أن كل عنصر من عناصر نظم معلومات التفاوض يأخذ إمـــا شـــكل هيكلي من نوع Tree Structure أو نوع Network Structure و الشكل رقم ٤-٢ يعطـــى مثال للنوع الهيكلى Tree Structure.



شكل ٤-٢ : تمثيل عنصر المفاوضة في شكل Tree Structure

ويمتاز الهيكل الشجرى Tree structure بأنه تركيب هيكلى مبسط يمكن التعامل معـــه بسهولة ويتكون كل من نقاط Nodes ، فروع Branches وكل نقطة Nodes في الهيكل تمثل قاعدة بيانات أو على الأقل جدول من قاعدة بيانات و كل فرع منها يمثل علاقة بـــين جـــداول البيانات المختلفة في القاعدتين التي يربط بينهما .

أما القصور في النظام الهيكلي من نوع Tree Structure فانـــه لا يعـــبر كـــاملا عـــن العلاقات الشائكة بين العناصر المختلفة و التي يكون لها دور فعال في المفاوضات وهذا ما يمتاز بـــه النو ع الهيكلي الشبكي Network Structure و لبيان ذلك تم إعادة هيكلة المثال في الشـــــكل ٤-٢ بعد إضافـــة العلاقات الفرعية و التي قـــد يكون لها دورا مؤثـــرا في المفاوضـــات كمـــا يتضح في الشكل ٤-٣ .



شكل ٤-٣ : تمثيل عنصر المفاوضة في شكل Network Structure

وفى الشكل ٤-٣ تم إضافة ثلاثة مكونات الى الهيكل وهى :

- إتفاقية الجات وما لها من تأثير على المفاوضات .
- الميزان التجاري بين مصر وأورربا .
- العلاقة بين تقاوى البطاطس و البطاطس رغم أن كلا منها في فرع منفصل و لكن لها تأثير فعال في المفاوضات إذ يمكن أن يستخدم إستيراد تقاوى البطاطس كعنصر ضغط حتى يتـــم تصدير البطاطس إلى أوربا كما ظهر ذلك حاليا في المفاوضات المصرية الخاصة بعفن البطاطس مع أوربا .

ويعيب الهيكل الشبكي صعوبة تمثيله في قواعد البيانات و لكن يمكـــن عـــلاج ذلـــك باستخدام روابط (Linkes) بين جداول البيانات المختلفة .

ويمكن تلخيص العلاقة بين عنصري تفاوض كما يلي :



حيث أن الوحدة (Entity) يمثلها مجموعة من جـــداول البيانـــات و العلاقـــة بينـــها Relationship يمثلها جدول بيانات ومن هذه الوحدات Entities والعلاقات يتم تكوين هيكل عناصر التفاوض بغض النظر عن نوعه .

ومن ثم عند إعداد نظم معلومات التفاوض يتم إتباع المنهجية التالية :

١. وضع تصور هيكل لنظام معلومات التفاوض موضحا به (الـ Nodes) و الفروع Branches (العلاقات بينها) .
٢. تقسيم كل Node إلى هيكل منفصل و يتكون من مجموعة Nodes جديدة و العلاقات بينها (الفروع) .
٣. الاستمرار في التقسيم حتى يتم الوصول إلى Nodes التي لا يمكن تقسيمها و يطلق عليها الوحدة Entity.
٤. تحديد العناصر التي تصف كل وحدة Entity Attributes وتوصيفها .
٥. تحديد عناصر كل علاقة تربط بين وحدتين أو أكثر وتوصيف هذه العناصر Relational Attributes .
٦. مراجعة الهيكل العام لنظام معلومات التفاوض وذلك بهدف :
   - حذف التكرارات Redundant .
   - إستكمال المعلومات الغير موجودة بالهيكل .
   - تحديث العلاقات بين الـ Nodes .
٧. إعادة الخطوات ٣، ٤ ،٥ ، ٦ حتى يتم الوصول إلى التصور النهائي لهيكل معلومات التفاوض .
٨. وضع هيكل معلومات التفاوض في صورة جداول بيانات لتعريفها في نظام معلومات التفاوض .
٩. تحديد تصور للمخرجات التي يمكن أن تطلب من نظام معلومات التفاوض .

وهكذا تم اتباع هذه المنهجية في بناء نظام معلومات التفاوض للأسباب التالية :

١. كثرة عناصر النظام و تشعب العلاقات بينها .
٢. إستحالة حصر مخرجات نظام معلومات التفاوض قبل بناءه و إستخدامه .
٣. ظهور متطلبات جديدة من نظام معلومات التفاوض في كل مرة يتم إستخدامه فيها .

من هذا المنطلق تم إتباع هذه المنهجية لبناء القواعد الأساسية لبيانات التفاوض ثم يتـــم بناء إمكانية لإنشاء تقارير جديـــدة مـــن النظـــام Generic Query Facility للـــرد علـــى الاستفسارات التي توجه إليه .

٠٢٠١٠١٠٤ الإطار العام لنظام معلومات التفاوض :

تختلف نظم معلومات التفاوض طبقاً لمستوى التفاوض ونوعيات التفاوض المختلفة فمعلومات التفاوض السياسي غير معلومات التفاوض الاجتماعى وحتى يتم بناء إطار عام لنظام معلومات التفاوض إلى جزئين رئيسيين هما :

١. النموذج العام لمعلومات التفاوض : ويحتوى على البيانات الأساسية للتفاوض و التي لا تعتمد على نوعية التفاوض أو مجال التفاوض أو قضية التفاوض وهو الجزء المشترك بين نظم معلومات التفاوض المختلفة .

٢. المعلومات النوعية للتفاوض :وهى التي تعتمد على مجال التفاوض والقضية التي يتم التفاوض أجلها و يختلف نظام معلومات تفاوض لآخر .

وفيما يلي عناصر (وحدات) نظام معلومات عام مقترح للتفاوض و بعض التوصيف لها :

١- مجال التفاوض :

فيها بيانات عن توصيف مجال التفاوض .

٢- قضايا التفاوض :

وتشمل بيانات المفاوضة و القضية ووصفها و تاريخ النشوء و تواريخ وبيانات التصاعد و نهاية قضية التفاوض .

٣- أطراف التفاوض :

وتشمل بيانات عن المفاوضة و القضية و بيانات عن كل طرف فى المفاوضة و صفته .

٤- فريق التفاوض :

وتشمل بيانات عن المفاوضين سواء من فريق المفاوضة من جانب المستخدم أو من الفريق المنافس وبيانات المفاوض يمكن تصنيفها إلى :

- بيانات شخصية .
- بيانات نفسية .
- بيانات إجتماعية .

- بيانات وظيفية .
- بيانات تفاوضية (حدوده و دوره فى التفاوض) .

٥- أهداف التفاوض :

وتشمل بيانات عن كل هدف من أهداف التفاوض ووضعه و نسبة نجاحه وعوامل تحقيق الهدف سواء من جانب المستخدم أو من الفريق المقابل .

٦- نقاط التفاوض :

وتشمـــل بيانـــات عن كل نقطة من نقاط التفاوض و إرتباطها بقضايا التفاوض المختلفة و بيانات عن الحد الأدنى و الحد الأقصى لكل نقطة تفاوض .

٧- إستراتيجيات التفاوض :

وتشمل بيانات عن إستراتيجيات التفاوض المختلفة وخصائصها و أساليب إختيارها .

٨- مهارات المفاوضة :

وتشمل بيانات عن العناصر التى تساعد المفاوض على النجاح فى إدارة المفاوضـــة و إدارة الوقت أثناء مرحلة التفاوض .

٩- الاستفسارات والتساؤلات والرد عليها :

وتشمل بيانات عن الاستفسارات أو التساؤلات التى يمكن أن يوجهها الأطراف الأخـرى و كيفية الرد عليها .

١٠- معوقات التفاوض :

وتشمل بيانات عن المعوقات التى قد تقابل المفاوضة و سبل تذليلها .

١١- سيناريوهات التفاوض :

وتشمـــل على السيناريوهات المختلفـــة للتفـــاوض ببدائلهـــا و كيفيـــة الاختيار منـــها و المفاضلة بينها .

١٢- بدائل سيناريوهات التفاوض :

وتشمـــل بيانـــات عن المواقف المحتملة في التفاوض من الأطراف الأخـــرى و كيفيـــة التعامل معها .

١٣- عناصر إقناع الطرف الآخر :

ويشمـــل بيانات عن وسائل و عناصر إقناع الطرف الآخر في المفاوضة لضمان نجاحــها بحيــث تصل إلى صورة Win-Win Relation حتى و إن كانت فى ظاهر الأمر نوع آخر غـــير ذلــك.

١٤- عناصر تحليل الموقف التفاوضى :

وتشمل بيانات عن كل عنصر من عناصر تحليل الموقف التفاوضى و علاقته بالعنـــاصر الأخــرى .

١٥- نماذج الموقف التفاوضى :

وتشمل معلومات عن النماذج الآلية و اليدوية للموقف التفاوضى و كيفية إستخدامها .

١٦-مسرح التفاوض :

وتشمل معلومات عن مسرح التفاوض و ما يمكن أن يتم فيه و البيئة التى يتم التفــاوض فيها وكيفية إستخدامها فى التفاوض .

وهذا كان مجرد عينه لما يمكن أن يشتمل عليه النموذج العام لنظام معلومات التفـــاوض هذا و يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء :

١ • معلومات ما قبل التفاوض .

٢ • معلومات أثناء التفاوض .

٣ • معلومات ما بعد التفاوض .

٤ • ١ • ١ • ٣ • **المعلومات النوعية للتفاوض** :

وهذا الجزء يعتمد على مجال التفاوض و البيانات الخاصة بهذا المجال يختلف من مجال تفاوض لآخر فنظام معلومات التفاوض السياسي غير نظام معلومات التفاوض الاقتصادي .

و تجدر الإشارة إلى أن نظام معلومات التفاوض النوعي مهما كان حجمه لا يمكن أن يستوعب جميع المعلومات النوعية للتفاوض لذا يمكن تقسيم معلومات التفاوض النوعية الى الأقسام الثلاثة التالية :

١ • معلومات نوعية عن التفاوض بنظام معلومات التفاوض .
٢ • معلومات نوعية عن التفاوض بنظم معلومات أخرى .
٣ • معلومات نوعية عن التفاوض من مصادر أخرى (ميكنه أو غير ميكنه أو يتم حسابها .. .. الخ) .

و ما يتعين في هذه المرحلة هي المعلومات النوعية عن التفاوض و التي توجد بنظام معلومات التفاوض و فيما يلي بعض أمثلة لها :

أولا : **التفاوض الإجتماعى** :

ويتطلب معلومات من الشركاء الاجتماعيين مثل الحكومات و أصحاب الأعمال و المنظمات أصحاب الأعمال والمنظمات النقابية وقوانين العمل الدولية و القوانين المحلية وحقوق العمال وواجباتهم و حقوق أصحاب العمل وواجباتهم و المنازعات العمالية و التوفيق بين العمال و أصحاب الأعمال و التحكيم بينهم و القضايا بينهم .

ثانيا : **التفاوض التجارى** :

ويتطلب معلومات عن نشاط الشراء و عن البيع و تصريف الفاقد و التصدير و الاستيراد و أساليب التسويق و الترويج ووسائل التمويل و عن الأفراد و المنشآت في المجال التجاري و التراخيص و القوانين الدولية و المحلية الحاكمة لهذا المجال و السلع

و موقفها التجاري عالميا ومحليا والعمـــــلات و العجـــز و التضخم و الميزان التجـــاري و الخطط الاستثمارية و قطاعات الاستثمار المختلفة و إحتياجاتها .. الخ .

ثالثا : التفاوض السياسي :

ويتطلب معلومات عن الأطراف المتفاوضة من دول ومنظمات دولية و جماعـــات إكتسبت حـــق التفـــاوض الدولي و معلومات عن الموضوعات السياسية التي يتم تناولها و النزاعات الدولية و الخطوط السياسية للأطراف المتفاوضة ومعلومات عــــن الصــــراع الدولي و التعاون الدولي والقضايا السياسية والضغوط الإقتصادية و السياسية .

رابعا : التفاوض الأمني :

ويتطلب معلومات عن الإرهاب الدولي و الجماعات الإرهابية الدولية و نشـــاطها ودورها في الداخل وفى الخارج و الأنشطة الموجهة ضد وخصائص أفـــراد الجماعـــات الإرهابية و المتعامل معها ووسائل إنتشارها والحـــــــد منها والتوصيـــــف النفسي لها و للمتعاملين معها ووسائل الإقناع ودور الإعلام .. .. الخ .

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات النوعية المتخصصة للتفاوض بالغة التعقيد و ليس مــــــن السهل تحليلها وتتبعها لتصميم نظام التفاوض المعنى من أجل هذا كان حتميا إســـتخدام إحـــدى وسائل تحليل النظم الحديث وبالتحديد (Computer Aided Case Engineering) CASE Tool ذات قدرات خاصة إذ لا يكفى أن نحصل منها على تصميم لنظام معلومات التفاوض بل يجـــب الحصول منها على وثائق تشرح Business Architecture لعملية التفاوض .

ونظم معلومات التفاوض لا تختلف في مكوناتها فقط من نظام لآخـــر بـــل في أســـاليب المعالجة نفسها لهذه المعلومات ولبيان ذلك نوضح أن المراحل الزمنية لأسلوب معالجة التفـــاوض يمكن تقسيمها الى ثلاثة مراحل كما يلى :

١ - مرحلة ما قبل التفاوض .

٢ - معلومات أثناء التفاوض .

٣ - معلومات ما بعد التفاوض .

ولما كان التفاوض هو حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع بعينه لذا فان مرحلة ماقبل التفاوض يتكون فيها :

١ • نشوء قضية للتفاوض .

٢ • نشوء الرغبة في التفاوض .

٣ • الاتفاق على التفاوض .

لذا كان لابد من توافر معلومات عن الجزئيات الثلاثة لمرحلة ما قبل التفاوض و كذلك توافر المعلومات التي منها يمكن أن يخلق موقف قوى للتفاوض.

أما أثناء التفاوض فإن المعلومات كلها تتركز حول الموقف التفاوضي نفسه و باستثناء المعلومات المتخصصة لقضية التفاوض نفسها فإن معظم المعلومات في هذه المرحلة تدخل في الإطار العام لنظام معلومات التفاوض و ليس فيها إختلاف كبير من نظام معلومات تفاوض لآخر .

وأما مرحلة ما بعد التفاوض و التي يمكن ان تشمل الجزئيات الآتية :

١ • الإتفاق على نتائج التفاوض .

٢ • وضع ما تم الاتفاق عليه موضوع التنفيذ .

٣ • التحكيم و القضايا في حالات الاختلافات .

وهذه المرحلة أيضا بها تنوع شديد يعتمد على مجال التفاوض كما في مرحلة ما قبل التفاوض .

ولبيان الإختلاف في مراحل التفاوض من نظام لآخر نذكر أن التفاوض السياسي يعتمد الجزء الأكبر منه على مرحلة ما قبل التفاوض حيث يحتاج الى أسلحة تحضيرية قبل الشروع فيه على سبيل المثال ما كان يمكن التفاوض مع إسرائيل فى مفاوضات السلام قبل خلق الرغبة لديها في التفاوض (مرحلة ما قبل التفاوض) وذلك من خلال حرب أكتوبر ١٩٧٣ و الانتصار فيها.

وكما نرى فإن التجهيز لهذا الموقف التفاوضي كان أكبر من المفاوضات نفسها و في هذا المثل يتضح مرحلة ما بعد التفاوض و ما حدث من تحكيم في قضية طابا .

وفى المقابل نجد أن التفاوض التجاري يحتاج إلى معلومات أكثر في مرحلة أثناء التفاوض و على سبيل المثال فإن قضية العفن البني للبطاطس مع أوربا ما كان يطرح فيها التفاوض أو تحتاج لتجهيزات، قبل ظهور القضية نفسها و التفاوض حولها .

وجدير بالذكر أن نظام معلومات التفاوض هو نظام ديناميكي متغير من حيث :

- نوعيات المعلومات التي يحتويها تختلف من قضية إلى أخرى في نفس المجال ومن مرحلة لأخرى في نفس القضية .
- الاستفسارات التي يطلب من النظام الرد عليها .
- وسائل و إمكانيات الرد على الاستفسارات و التي تعتمد على مسرح التفاوض بشكل كبير .
- التوقيتات و التي تعتبر العنصر المهم جدا في التفاوض من حيث توقيت تنفيذ أحد البدائل في سيناريو التفاوض و توقيت الحصول على معلومة معينة و توقيت إعلانها و توقيت إخفاءها.

و المعلومة في نظام معلومات التفاوض لها سمات كثيرة تميزها عن المعلومة في أى نظام آخر نذكر فيها :

١. إن المعلومة في نظام معلومات التفاوض قد تتنوع مصادرها (من النظام نفسه / من خارج النظام) .
٢. إن المعلومة في نظام التفاوض يجب أن يحدد مصدر توثيقها جيدا .
٣. إن المعلومة في نظام التفاوض لها نطاق زمني للظهور فيه فمثلا يمكن إظهارها قبل مرحلة معينة من التفاوض ثم مجملها بعد ذلك أو إظهارها بعد مرحلة معينة من التفاوض وحجبها قبل ذلك أو إظهارها في فترة محددة .
٤. أن معلومة التفاوض يجب أن يحدد لها درجة ثقة معينة Certainity degree.

٥. أن نظام معلومات التفاوض نظام إستفسارى و لا يتم إدخـــال معلومـــات إليـــه إي أن المستخدم دوره الأساس الاستفسار و ليس مطلوبا فيه إدخال أي بيانات إلا للمساعدة علـى الاستفسار .

٦. إن معلومات التفاوض تغذى النماذج الرياضية للتفاوض و التي سيأتي التقديم لها في الفصل ٢٠١٠٤ .

وبعد فقد كانت هذه بعض سمات معلومات التفاوض و التي لا يمكن تحديدها بدقـــة إلا بعد إستخدام CASE Tool في التطبيق العملى لها .

٤٠١٠٢٠نظم محاكاة و نمذجة التفاوض:

بالرجوع إلى الشكل رقم (٤-١) نجد أنه هناك أربعة نماذج يجب بناؤها و إستخدامها لضمان نجاح العملية التفاوضية و هي :

١- النموذج الرياضي لتكلفة التفاوض : و يتم إستخدامه لتقليل التكلفة التي يتحملها الطرف المفاوض نتيجة هذه المفاوضات .

٢- النموذج الرياضي لتكلفة الأطراف الأخرى : ويتم إستخدامها للوصول إلى التكلفة المناسبة و التي يمكن أن تتحملها الأطراف الأخرى في المفاوضة و يمكن أن تتقبلها في سبيل إنجاح المفاوضة .

٣- النموذج الرياضي لعائد التفاوض : ويتم إستخدامه لتعظيم العائد من المفاوضات للطرف المفاوض وتحديد الحدود القصوى و الدنيا له .

٤- النموذج الرياضي لعائد الأطراف الأخرى : ويتم إستخدامه لبيان العائد على الأطراف الأخرى و قياسه و إستخدامه للضغط في المفاوضات للوصول إلى الهدف المنشود .

٥- النموذج الرياضي للتكلفة الكلية : ويتم إستخدامه للوصول بالتكلفة الكلية للتفاوض لأقل حد ممكن لها .

٦- النموذج الرياضي للعائد الكلي : ويتم إستخدامه لتعظيم العائد الكلي لجميع أطراف المفاوضة و إستخدامه كعنصر من عناصر الضغط في المفاوضة .

(مثال : الحفاظ على البيئة و الغلاف الجوى للأرض)

هذا ولم تقتصر النماذج الرياضية التي تستخدم للمحاكاة فقط على هذه العناصر و لكن يمكن أن تشمل نماذج أخرى مثل :

١٠ نموذج للموقف التفاوضي و ما يمكن أن يحدث فيه ورد الفعل المناسب له .

٢٠ نموذج رياضي لمسرح التفاوض ما يمكن أن يحدث فيه .

٣٠نموذج رياضي للطريق المتفاوض وقدراته .

وهكذا كما نرى فإن للنماذج الرياضية إستخدامات واسعة في مجال علم التفاوض .

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج التفاوض هي نماذج رياضية بالغة التعقيد ومركبة من عـــدة نماذج فرعية وتتسم بما يلي :

- النماذج الرياضية للتفاوض نماذج مركبة .
- المتغيرات في هذه النماذج متعددة و بعضها قابل للقياس و بعضها وصفى و غير قابل للقياس .
- المتغيرات في هذه النماذج تعتمد على بعضها البعض .
- المتغيرات في هذه النماذج تعتمد على متغير الزمن .
- العلاقات بين المتغيرات في نماذج التفاوض ليست خطية .
- المتغيرات في نماذج التفاوض لها نطاق محدد .
- معظم المتغيرات في نماذج التفاوض نسبية و ليست مطلقة لذا يمكن وصفها بمعـدلات تفاضلية .

٣٠١٠٤ دور تقنيات الإتصالات الحديثة في التفاوض :

أتاحت الثورة التقنية التي تجتاح العالم الآن إمكانيات واسعة يمكن الإستفاضة منها في التفاوض و لا يقتصر دورها فقط على الحاسبات الآلية و نظم المعلومات بل يمتد ليشمل أيضا وسائل الإتصالات الحديثة التي يمكن الإستفادة منها في التفاوض مثل :

١- إمكانيات الإتصالات الدولية السريعة الحالية
(**Mobile , Satellite , ... etc.**)
حيث أصبح التليفون الدولي محمول مع المفاوض في أي مكان و يمكنه من الإتصال بمركز إدارة التفاوض في بلده .

٢- شبكات المعلومات المتنقلة و المتمثلة في الحاسبات الشخصية المحمولة و التي تتصل بواسطة تليفونات محمولة بشبكات حاسبات رئيسية يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المطلوبة و الرد على الاستفسارات المطروحة .

٣- إستخدام إمكانيات الحقيقة الخيالية **Virtual Reality** لتصوير ومحاكاة :

- مسرح التفاوض .
- الموقف التفاوضى .
- نتائج التفاوض سواء في حالة نجاحه أو فشله .
- المواقف المترتبة على نتيجة التفاوض .

وذلك على سبيل المثال لا الحصر .

النتائج والتوصيات

من العرض السابق يمكن استخلاص النتائج و التوصيات التالية :

١. علم التفاوض علم هام تدعو الضرورة إليه وهو يحتاج إلى خلفية علمية في الرياضيات وبحوث العمليات و العلوم السياسية والقانونية و لما كان التفاوض يمارس في كل وقت على كل المستويات، في كل المجالات لذا يوصى بالاهتمام بهذا العلم .

٢. يوصى بإستحداث آلية لتدريب و خلق المفاوض الناجح من رجال الصف الثاني في جميع المجالات بما يتمشى مع الحياه المعاصرة و العولمة .

٣. يوصى بالتدريب على إستخدام التقنيات الحديثة في التفاوض مثل الحاسب المحمول و الاتصال البعيد بشبكات الحاسب الآلي **Remote Networks**.

٤. الإهتمام ببناء نماذج رياضية لعناصر التفاوض و الموقف التفاوضي لمساعدة على الحصول على أفضل النتائج من العملية التفاوضية (تعظيم الفائدة و تقليل الخسارة).

٥. إنشاء قواعد بيانات و نظم معلومات و نظم خبيرة لدعم التفاوض و ذلك باستخدام **CASE Tool**.

٦. في هذا البحث تم دراسة أربعة مجالات من مجالات التفاوض و يوصى بالبحث و الدراسة لمجالات أخرى من مجالات التفاوض .

٧. إنشاء آلية قومية لدعم التفاوض يكون لها تمثيل فني في القطاعات القومية المختلفة (الوزارات / المحافظات) على أن يتم التنسيق بين الآليات الثلاثة :

- آلية دعم التفاوض.
- مراكز المعلومات .
- مراكز إدارة الأزمات .

و أن يكون التنسيق على المستويات الأفقية و الرأسية .

٨. يوصى بالإقتراح بحثا جديدا إمتدادا لهذا البحث بهدف :

- دراسة مجالات أخرى في التفاوض .
- تعميق دراسة عناصر التفاوض .
- بناء نماذج رياضية لعناصر التفاوض .
- تصميم نظام معلومات مبدئي Prototype للتفاوض .
- تطبيق نظم الخبرة في دعم التفاوض .

٩. يوصـــى ببرنامـــج تدريبي لتنمية مهارات التفاوض يعقد للقيادات بالقطاعـــات الحكوميـــة المختلفة (وزارات / المحافظات) .

٤٠٢ دور نظم دعم القرارات ونظم الخبرة في التفاوض :

المحتويات

٢٠٤ دور نظم دعم القرارات ونظم الخبرة في التفاوض .

- مقدمة :

لاشك أن البيانات والمعلومات تعتبر سلاحاً رئيسياً و فعالا فى عملية التفاوض إذا أحسن إستخدامها و أمكن الحصول عليها في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة . و نحن نعلم أن التفاوض هو فرع من الحوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى حسم قضية نزاعية بينهما وتحقيق مصالح مشتركة - قدر الإمكان .

ونظراً لأن عملية التفاوض تختلف من الوساطة و التحكيم ، لأن التفاوض يعنى المواجهة المباشرة بينما الأخرى لا تتضمن ذلك ، فإن هذا يستدعى أن يتسلح كل فريق بمجموعة من العوامل يستعد بها قبل الدخول في عملية التفاوض و تحسن إستخدامها أثناءها لكى يستطيع أن ينهى عملية التفاوض في أقل زمن ممكن و محققاً أكبر المكاسب و أقل الخسائر أو التنازلات - ولعل من أهم تلك العوامل :

١. الاختيار المناسب لأعضاء فريق التفاوض من حيث الإدارات العامل بحجم المشكلة وأبعادها المختلفة سواء كانت تلك الأبعاد تاريخية أو عسكرية أو اقتصادية ....الخ .
٢. كيفية الحصول على المعلومة المطلوبة في الوقت المناسب ، سواء كانت تلك المعلومة لفريق التفاوض أو عن الفريق الخصم .
٣. عوامل شخصية أخرى من بينها اتفاق لغة الخصم والتمتع ببعض القدرات الخاصة مثل الصبر وسرعة البديهة والقدرة على المناورة واستخدام عناصر الضغط النفسى والذهنى والقدرة على تقديم سيناريوهات لحلول المشكلة يكون قد سبق أعدادها ودراستها وتكون مطروحة في حجم التنازلات فيها بحيث تؤدى في نهاية عملية التفاوض إلى تحقيق اكبر المكاسب واقل الخسائر .

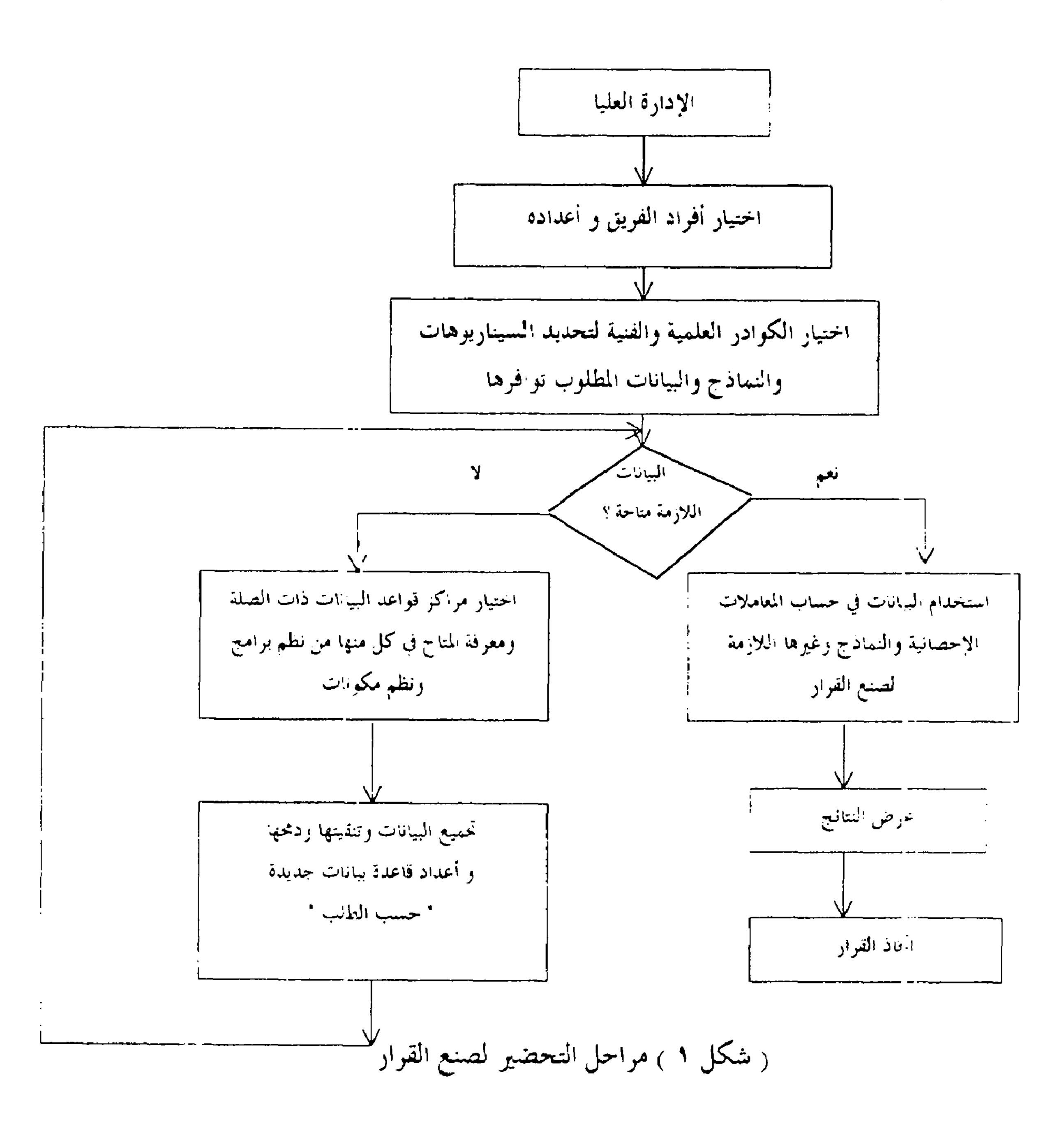
ويتضح مما سبق ، أن هناك عنصرين أساسيين لنجاح فريق التفاوض هما :

أ . التكوين النفسى والذهنى والثقافى لأفراد فريق التفاوض .

ب . فريق عمل مزود بإمكانات مادية وتقنية وعلمية على مستوى عال ، يقف وراء أفراد الفريق لإمدادهم بالبيانات والمعلومات والسيناريوهات المختلفة في كل فترة أو مرحلة من مراحل التفاوض وذلك (لصنع) واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

٤ . ٢ . ١. **مراحل التحضير لصنع القرار :**

من ناحية الترتيب المنطقي والتسلسلي للعنصرين الأساسيين لنجاح فريق التفاوض والسابق الإشارة إليها ، فان الأولوية ستكون في اختيار فريق التفاوض و أعداده وتكوينه و إحاطته بأبعاد المشكلة التي ستكلف بالتفاوض عنها . وعادة ما تقوم الإدارة العليا باختيار أفراد هذا الفريق (أنظر شكل -١) ، وانتقائهم بعناية وتنطبق عليهم أغلب العوامل الشخصية التي سبق ذكرها .



(شكل ١) مراحل التحضير لصنع القرار

– يتم إعدادها بهذا الفريق باطلاعه على حجم المشكلة والحدود التي يمكن التحرك فيها وأبعاد القرارات التي سيتخذها من النواحي الاقتصادية والتاريخية والعسكرية ..الخ مع الأخذ في الاعتبار والاتصال المباشر للإدارة العليا– قدر الإمكان – قبل اتخاذ القرارات النهائية أو المصيرية. تجتمع أفراد فريق التفاوض لوضع تصوراتهم والخطوات المؤدية إلى احسن الحلول وقد يستعينون في ذلك بتطبيق مبدأ " الاستحثاث أو قدح الذهن **Brain storming** " .

وقد يتطلب الأمر الاستعانة أيضا باشراك بعض الكوادر العلمية والفنية لتحديد السيناريوهات والنماذج والبيانات المطلوب توافرها للحصول على نتائج لتلك النماذج .

–سيتوقف نوع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها على نوع المشكلة المزمع التفاوض بشأنها . فبيانات مشكلات الحدود الإقليمية تختلف عن بيانات المشكلات التجارية أو الأمنية وهكذا , وبالتالي أن لم تتوفر البيانات اللازمة فانه يتم اختيار المؤسسات ذات الصلة والتي تتمتع بقدر كبير من الدقة في صحة بيانات لأخذ المناخ لديها من بيانات ومعرفة نظم البرامج ونظم المكونات لديها التي قد يستعان بها مستقبلا – أن تطلب الأمر ذلك .

–قد يتم الحصول على مفرده بيان أو معلومة من اكثر من مصدر ، ولذا فان الأمر يتطلب تجميع مثل هذه البيانات وفرزها واختيار البيانات الصحيحة أو الواقعية فيها تمهيدا لبناء قاعدة بيانات يمكن استخدامها بسهولة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لحل النماذج الرياضية الموضوعة وحساب المعاملات الفنية والإحصائية المختلفة واللازمة لصنع القرار .

–تعرض النتائج على أفراد الفريق تمهيداً لاختيار أنسبها دائما قرار بشأنها ، وقد يستعين الفريق أو أن يكون قد سبق تجهيزه بنماذج رياضية أخرى يستعان بها في تحديد ومعرفة الآثار المستقبلية لهذا القرار . على سبيل المثال ، مدى تأثيره مستقبلا على الصناعة المحلية أو على حجم الصادرات أو على السياسات الزراعية وغيرها والتي قد ترى الإدارة العليا أنه حل غير نموذجي على المدى البعيد ، مما يستوجب دراسة باقي النتائج . ولهذا فمن المفضل عرض الحلول وبدائلها ومدى الاستفادة منها في الحاضر والمستقبل لاختيار المناسب منها.

-يتم الاحتفاظ بقاعدة البيانات التي سبق بناؤها وتكوينها وتحديث بيانات كلما تطلب الأمر ذلك حتى تنتهي عملية التفاوض والوصول إلى الاتفاق النهائي .

٤. ٢. ٢. **معوقات قد تظهر أثناء التطبيق** :

١- عدم توفر البيانات المطلوبة أو عدم الدقة في التواجد منها .

٢- التفاوت في زمن الحصول على البيانات من مصدر لأخر .

وقد يكون السببين السابقين نتيجة لاستخدام حاسبات أو قواعد بيانات بطيئة أو بسبب. سوء الإدارة والروتين الحكومي أو عدم توافر وسائل اتصالات حديثة بين مراكز البيانات مثل شبكات الحاسبات أو أجهزة الفاكس أو التفاوت في درجة مهارة العاملين على الحاسبات ، أو التفاوت في نظم البرامج المستخدمة في التعامل مع قواعد البيانات أو غيرها من العوامل الفنية الأخرى .

٣- قد تتشعب المشكلة أثناء عملية التفاوض بحيث تتطلب الحصول على بيانات إضافية لم تؤخذ مسبقا في الحسبان ، مما قد يحدث نوعان لارتباك والمشاكل سواء في الحصول على تلك البيانات أو في بحث وتطوير قواعد البيانات والنماذج والسيناريوهات التي يكون قد سبق أعدادها مما قد يؤدى إلى الحصول على نتائج غير دقيقة .

٤- من العوامل الهامة أثناء التحضير لعملية التفاوض هو الحصول على معلومات عن الخصم وامكاناته وعوامل القوة ولضعف التي لابد أن تؤخذ في الحسبان وتوضح في الاعتبار والتي قد يكون لها تأثير كبير في النتائج المستخرجة . لذلك قد لا تتوفر مصادر معلومات عن الخصم يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، وإذا توفرت فقد تكون تكلفة الحصول على المعلومات المطلوبة مكلفة ومرهقة ماديا .

٥- تتطلب عملية تجميع البيانات وتنقيتها (فرزها) و أعداد قاعدة بيانات جديدة لغرض عملية التفاوض الى نظم مكونات (حاسبات) ونظم برامج متقدمة وأيضا إلى مجموعة من الفنيين ذوى كفاءة عالية سواء في مجال التشغيل أو البرمجة أو الخبرة في مثل هذه الأعمال ، خاصة وأنه قد تحدث تغييرات أثناء عملية التفاوض ينتج عنها تغيير في تصميم قاعدة البيانات أو البرامج المستخدمة في حساب النماذج والمعاملات الاحصائية وغيرها .

٦- اتخاذ القرار سيتوقف بدرجة كبيرة على النتائج المستخرجة وطريقة عرضها سواء على أفراد الفريق أو الإدارة العليا مما يستلزم إبراز النتائج حسب وزنها في عملية التفاوض ، وبطريقة يسهل معها اتخاذ القرار . وبالتالي فلابد من انتقاد المخرجات المؤثرة والفعالة حتى لا يغرق متخذ القرار في كم من النتائج يصعب معه وقد يخطئ في اتخاذ القرار المناسب .

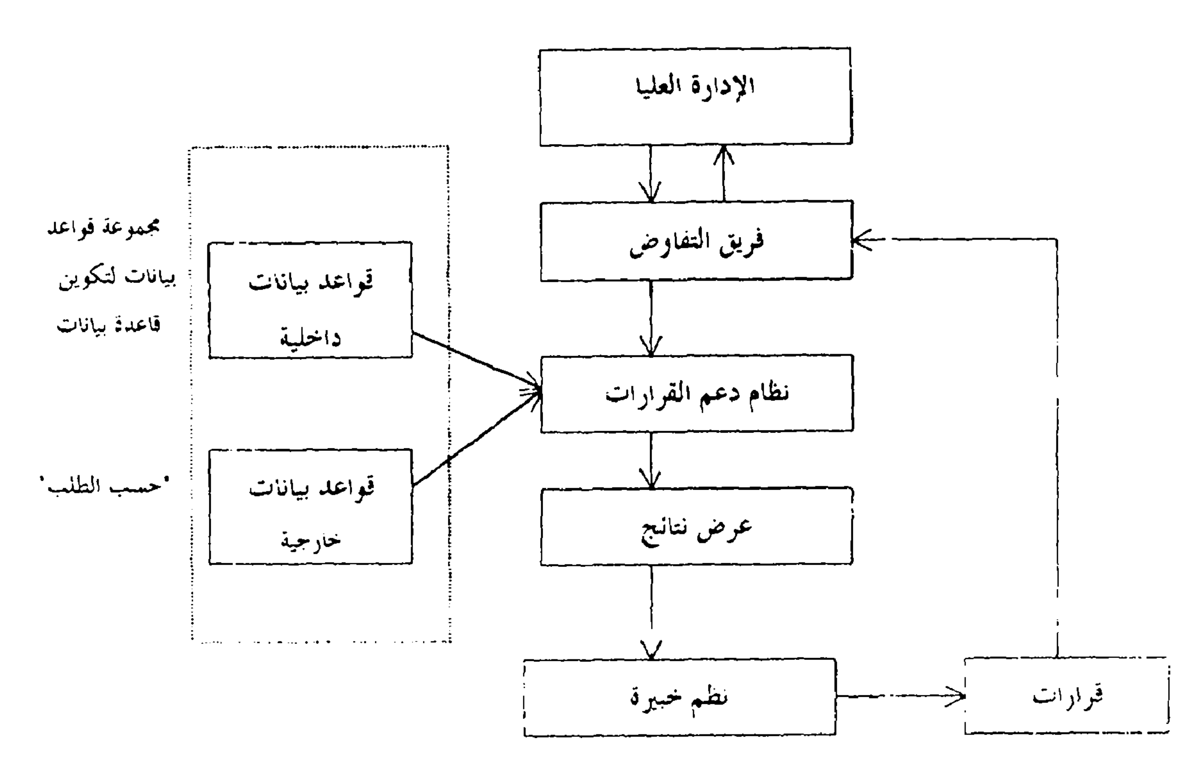
٧- لابد أن يكون فريق التفاوض وأيضا الإدارة العليا على درجة كبيرة من الخبرة والتمرس على صنع القرار واتخاذه وأيضا على تحمل وامتصاص قرارات الخصم وخاصة تلك التي لم تكن في الحسبان والتعامل معها والرد عليها بهدوء وذكاء وعدم انفعال .

٨- قد يلجأ متخذو القرار قبل قراراهم النهائي إلى استخدام نظم الخبرة كي تقدم لهم تبريرا لما تنتهي إليه من نتائج ونصائح . تتوقف درجة ومن تلك النتائج على مجموعة الحقائق Facts والقواعد Rules التي تربط بينها ، مما قد يكون فيه بعض المخاطرة في اختيار القرار .

٤ . ٢ . ٣. موقع نظم دعم القرار ونظم الخبرة في عملية التفاوض

تعتبر عمليات التفاوض من المشكلات المعقدة التي لا يمكن صياغتها مثلا في شكل نموذج ما بحيث يمكن حله ومعرفة نتائجه عن طريق تطبيق بعض حزم البرامج عليه . ويمكن تمثيل عملية التفاوض بتحفظ شديد – بمبادرة يحاول كل فريق فيها كسب عدد اكبر من النقاط عن الفريق الآخر . والفريق الذي يمتلك بيانات ومعلومات عن إمكاناته وإمكانات خصمه من قوة وضعف ويملك وسائل الخبرة والمعرفة لتشغيلها اكثر من الفريق الآخر ، لاشك أنه سيكون له السبق في اتخاذ القرارات المناسبة وفى الوقت المناسب ، وبالتالى حسم المباراة لصالحه . وكلما كان موضوع التفاوض شائكا ومصيريا كلما تطلب من فريق التفاوض أن يكونوا مسلحين بأكبر كم ممكن البيانات والمعلومات عن نقاط القوة والضعف سواء لهم أو لخصومهم . قبل وأثناء عملية التفاوض لابد وأن يكون هناك فريق آخر على دراية وفهم كبيرين في توظيف أنظمة حاسبات متقدمة لاستخدامها في تشغيل تلك البيانات باستخدام كل ما هو متاح من أنتظم برامج وذلك في النهاية لأمداد فريق التفاوض بالنتائج المطلوبة في اقل زمن وبأكبر دقة ممكنة ، حتى يمكنه أخذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب .

هـــــذا الفريق وما يمتلكه من إمكانات بشرية ومادية هو ما سيمثل نظام دعم القـــرار قبل و أثناء عملية التفاوض . ومن لواضح أن هذا النظام سيقع مباشرة تحت إشراف فريـــق التفاوض ، وبالتالى فإنه يمكننـــا أن نتخيل موقعى نظـــم دعـــم القـــرار ونظم الخبرة كمـا في (شكل ٢)



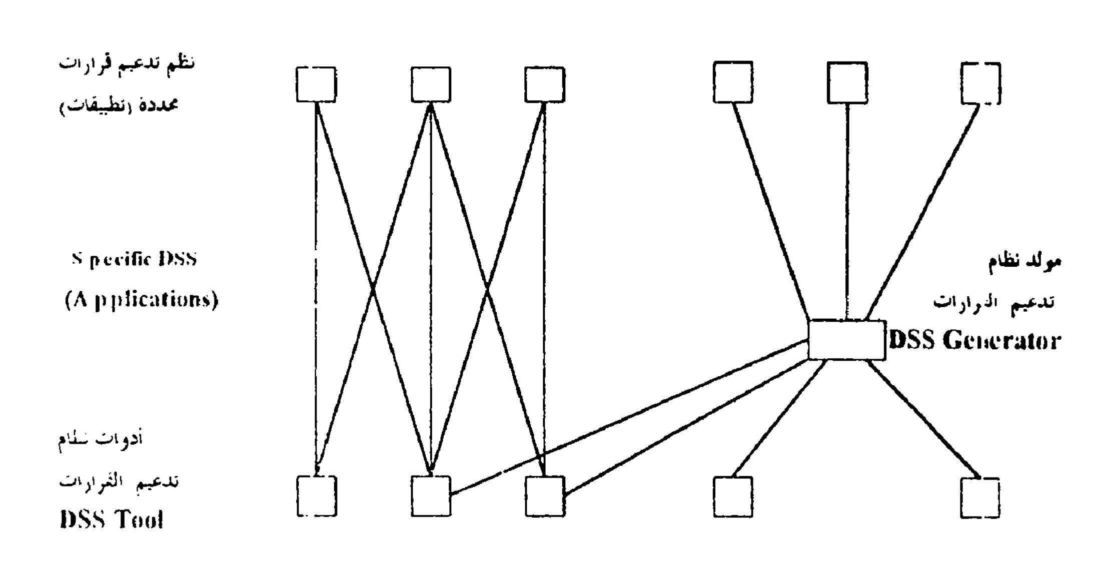
(شكل ٢) موقع نظام دعم القرارات ونظم الخبرة

وكلما كان موضوع التفاوض معقداً وشائكاً ، كلما تطلب الأمر الاستعانة بمجموعة من قواعد البيانات بعضها داخلي أو " محلى " وبعضها الآخر خاصة تلك السياسات التي تتعلق بالخصم قد تكون من قواعد بيانات خارجة . و تستخدم البيانات التي يتم الحصول عليها لتكون قاعدة بيانات جديدة ليست لتنفيذ مهمة ما ولكن لصنع قرار ما ، لأن إستخدام الحاسبات في دعم صنع القرار لا يحتاج فقط إلى تحليل القرار ، بل إلى الأسلوب الادارى لصانع القرار وأهدافه ، و الوضع التنظيمى الذي يتم من خلاله صنع القرار ، حيث أنه من المعروف أن نظم دعم القرارات لا تحل محل صانع القرار الا في بعض حالات القرارات المهيكلة . أما في حالة القرارات نصف المهيكلة ، فان الأمر قد يتطلب من صانع القرار بأن يطرح مجموعة من الأسئلة تتطلب إجابات فورية يتم على أساسها طرح المزيد من الأسئلة تساعد صانع القرار في الوصول إلى القرار المناسب . ولذلك ، فانه من الأهمية بمكان أن تصمم قاعدة البيانات الجديدة بحيث يتمكن صانع القرار من الاسترجاع الفوري لما يشاد من بيانات ، مع إمكانية توليد تقارير بسهولة و التي قد تتطلب، إستخدام لغات إستجواب **Query Language** قوية مثل **SQL** و **Oracle**.

ونظراً لأن عملية التفاوض عادة ما تمر في مراحلها بعمليات " شد وجذب " ، الأمر الذي يتطلب معه التغير المستمر في النماذج بل وتوليد نماذج جديدة أخرى ، لذا فمن الضرورى أن يحتوى نظام دعم القرارات على ما يسمى " مولدات نماذج تدعيم القرارات **Decision Support System Generators (DSSG)**، وهى مجموعة من حزم البرامج يمكن الاستعانة بها في وضع مجموعة كبيرة من النماذج بسرعة و باستخدام تقنيات التصميمات التفاعلية و تشترك جميعها في مجموعة من الخصائص أهمها :

- إمكانية عالية في توليد النماذج و حل المعادلات الرياضية المعقدة ، التفاعل مع قواعد البيانات ، التعامل مع أكثر من نموذج في وقت واحد ، استخدام نماذج المحاكاة في تحليل المخاطر ، القدرة على تنفيذ التحليلات الإحصائية المعقدة ، القدرة على إستخدام أساليب الأمثلية **Optimization Techniques** وعمل تحليل الحساسية .

وترتبط مولدات النماذج بمجموعة من الأدوات DSS Tools تتمثل أساسا في مجموعة اللغات المستخدمة في النظام سواء لغرض الحوار أو في عرض المخرجات، مثل الرسوم البيانية و الأشكال التوضيحية . أنظر (شكل-٣) . كما ترتبط مولدات النماذج أيضا بمزيج من الحاسبات و البرامج المحددة التي تساعد متخذ القرار بأن يتعامل مع مجموعة من المشاكل المترابطة و التي قد تسهم الأدوات في تدعيمها وتنميتها بصورة مباشرة و دون اللجوء إلى مولدات نظم تدعيم القرارات .



(شكل ٣) مولد نظام تدعيم القرارات وما يرتبط به

المصدر : مرجع (٣) ص ٧٨ .

٤٠٢٠٤ نظم دعم القرارات الجماعية (Group Decision Support Systems (GDSS:

في المشكلات المعقدة فإن عملية التفاوض تتم بين فريقين كل منهما يضم أكثر من فرد ، وهو ما يطلق عليه بالتفاوض الجماعي . وقد يحدث أن يتواجد فريق التفاوض في مكان جغرافي ما، بينما الإدارة العليا تكون في مكان آخر بعيداً عنهم ، بل قد يحدث أن تتباعد أماكن تواجد أفراد فريق التفاوض أنفسهم أثناء عملية التفاوض . وقد أدى تطور وسائل الاتصالات إلى إمكانية إجراء عملية التشاور بين الإدارة العليا وفريق التفاوض ، أو بين أفراد الفريق الواحد ، و ذلك عن طريق ما يسمى تنظم دعم القرار الجماعي GDSS.ويتم هذا الدعم إما عن طريق :

١٠٤٠٢٠٤ شبكات دعم القرار :

وهي شبكة من الحاسبات أو الوحدات الطرفين الذكية Intelligent terminals والمتصلة بقاعدة بيانات مركزية ، مثل الشبكات النجمية Star Networks أو الشبكات المختلطة Hybrid Networks. و بالطبع ستكون الشبكة مزودة بكل ما يخص نظم دعم القرار من مولدات نماذج و أدوات و تطبيقات .

٢٠٤٠٢٠٤ التشاور عن بعد بإستخدام الحاسبات :

وتمتاز عن سابقتها بما تحويه من وسائل تقنيه الوسائط المتعددة Multi-medi.. من كاميرات، إرسال و شاشات عرض بيانات Data Show ووحدات إتصال صوتيه بحيث يتمكن بها أفراد الفريق من التحاور و المشاورة كما لو كانوا مجتمعين في مكان واحد .

٣٠٤٠٢٠٤ حجرة إجتماعات Conference Room :

مجهزة بمحطات عمل Work Stations ، ومجموعة من حزم البرامج المتطورة والمصممة خصيصاً للتشاور و تسهيل تبادل الأفكار مثل برامج التصويت و التعبير عن الرغبات و الاختيار بين إجابات متعددة ، و أيضاً برامج للإستحداث أو قدح الذهن Brain Storming وهي تسمح لكل فرد بأن يبدى رأيه ويعبر عن خواطره ، و بالتالي يتيح للآخرين فرصة إضافة أو حذف بعض هذه الآراء . وعادة ما تستخدم مثل هذه البرامج في المراحل الأولى من النقاش و قبل أخذ القرار . كما تجهز الغرفة بأجهزة عرض ضوئية مثل أجهزة عرض البيانات و الشرائح Slides والمواد البلاستيكية التوضيحية .

أما بالنسبة لنظم الخبرة في مجال التفاوض ، فمن المعلوم أنه لبناء نظام خبير لحل إحدى المشكلات ، سيكون هناك عشرات أو مئات المتغيرات المتداخلة و التي يجب أن تؤخذ في

الاعتبار. و لعل أصعب مراحل بناء نظم الخبرة المشكلة ما هو التحديد الدقيق للمشكلة ومجالها حتى يمكن تقليص و إستبعاد المتغيرات ذات التأثير الضعيف على الحل النهائي . بعد تحديد المشكلة تماماً و التعرف على أبعادها و المتغيرات المؤثرة فيها وقيم هذه المتغيرات - إن وجدت - ، قد يكون من الأنسب قبل بناء نظام خبرة لحل هذه المشكلة أن تقوم باختبار مدى ملاءمة حزم البرامج المتاحة في حلها و خاصة إذا أمكن وضع المشكلة في صورة نموذج رياضي . و يتطلب الأمر وجود خبراء حقيقيون في مجال المشكلة للاعتماد على خبرتهم كمصادر قوية و شاملة للمعرفة يمكن الاعتماد عليها في بناء قاعدة المعرفة Knowledge Base. فالخبراء المطلوبون لبناء نظام خبير لأخذ قرار في النواحي العسكرية يختلفون عنهم في النواحي الصناعية أو الزراعية....الخ . كما أن قاعدة المعرفة المتطلبة لحل مشكلة إجتماعية كالزواج مثلا لا يتطلب حشر جميع مواد القانون الجنائي و التجاري و غيرها في ذاكرة الحاسب و إنما يكتفى بالمواد التي تخص المشكلة فقط . و بالتالي هؤلاء الخبراء و المتخصصون هم الفريق المساعد لفريق التفاوض الذي سبق أن أشرنا إليهم . بعد بناء النظام الخبير يجب التحقيق من ملاءمة هذا النظام لحل المشكلة ثم إقراره و توثيقه . وراعى عند تصميم النظام الخبير أن يكون مرناً و قابلاً للإضافة أو حذف متغيرات أو حقائق و خاصة و أن نقاط التفاوض يمكن أن تتغير من وقت لآخر أو أن عملية التفاوض تشمل أكثر من نقطة في وقت واحد .

٤٠٤٠٢٠٤ بعض النظم الخبيرة الجاهزة :

وهناك بعض نظم الخبرة الجاهزة الاستخدام و التي يمكن أن تخدم بعض فـــروع العلـــم المختلفة مثل :

٤٠٢٠٤٠٤٠١ النظام الخبير (LITHO) :

ويستخدم في مجال الجيولوجيا وخاصة لمواقع آبار البترول التحديـــد خصـــائص الصخور الموجودة في موقع الآبار وقدرتها على المقاومة و النشاط الإشعاعي لها .

٤٠٢٠٤٠٤٠٢ النظام الخبير (DSCAS) :

ويستخدم في مجال القانون لحماية و استرداد أية نفقات إضافية يتعرض لها المقاول في مجال الأعمال الإنشائية الناجمة عن إختلاف موقع العمل أو الشروط و المواصفات التي تخالف المنصوص عليها في التعاقد الأصلي .

٤٠٢٠٤٠٤٠٣ النظام الخبير (LDS) :

وهو يساعد الخبراء القانونيين في تسوية القضايا الخاصة بالمســـؤولية القانونيـــة للمنتجات الصناعية و ذلك بإعطائه وصف المنتج وجوانب النزاع عليه .

٤٠٢٠٤٠٤٠٤ النظام الخبير (SARA) :

وهو يستخدم أيضا في النواحي القضائية حيث يساعد المحـــامين علـــى تحليـــل القرارات التي يتم إتخاذها في القضايا المعروضة و العوامل المرتبطة بتلك القرارات .

٤٠٢٠٤٠٤٠٥ النظام الخبير (ADEPT) :

ويستخدم في المجالات الحربية لتكوين الموقف العسكرى في أرض المعركة و شرح الأسباب لهذا الموقف و ذلك بناءاً على تقارير المخابرات و الرصد و وسائل الاستشعار.

٤٠٢٠٤٠٤٠٦ النظام الخبير (BATTLE) :

وتستخدم أيضا في المجالات الحربية وهو يقوم بتقديم التوصيـــات المناســـبة و في التوقيت المناسب لمواقع الأسلحة وتمركزاتها وبما يتناسب مع عدد ونوعية لأهداف المعادية وبما يضمن تدميرها .

وهناك الكثير من مثل هذه النظم الخبيرة ، التي سبق بناؤها بناءاً على حقـــائق وقواعـــد معينه قد تتطابق أو لا مع ظروف المشكلة التي يتم التفاوض عليها . وبالتالى يجب توخى الحـذر في تطبيق هذه النظم الجاهزة الا بعد دراستها جيداً ومعرفة إمكانياتها مسبقاً حتى لا يفاجـــأ فريـــق التفاوض بعدم حدودها وقت الحاجة إليها مما قد يستتبع ضياع فرصة إتخاذ القـــرار المناســـب في الوقت المناسب .

٣٠٤ التفاوض ودور المعلومات في مجالات التعاقد

المحتويات

٤٠٣. التفاوض ودور المعلومات في مجالات التعاقد

- **مقدمة :**

تعرض هذه الورقة لعملية التفاوض في المراحل المختلفة (خاصة مرحلة التعاقد) لادارة المشروعات سواء المشروعات المتكاملة أو مشروعات الأعمال المتخصصة .

والمقصود بالتفاوض هنا هو كل تفاوض يقصد به تحقيق أكبر عائد ممكن للمالك (دولة ، مؤسسة ، فرد .. ..) في مراحل المشروع المختلفة بدءا من التعاقد على المشروع وحتى تنفيذ كل بنود التعاقد و تسليم المشروع .

وتتمثل عملية التفاوض في المراحل المختلفة لادارة المشروع وهى :

- عملية إختيار الشركات الاستشارية التي ستقوم بدراسات الجدوى ووضع الخطط الرئيسية و التصميم الهندسي للمشروع .
- دعوة الشركات المؤهلة لتقديم مختلف الخدمات الاستشارية المطلوبة للمشروع .
- تقييم العروض الواردة من إستشارى التصميم و عمل التوصيات للمالك بشأن قبول أفضل العروض.
- إعداد الاتفاقيات بين المالك و الاستشاري مع الأخذ في الاعتبار مصلحة المالك في المراحل التالية من تطور المشروع .
- تحليل العطاءات و إجراء المفاوضات مع من يرسو عليه العطاء و تقديم التوصيات لمنح العقود و إعداد مستندات التعاقد النهائية
- إدارة وتنسيق تنفيذ العقود المبرمة بين المالك والمصمم و المقاول (العام والباطن) . وهنا يظل الاستشاري على إتصال دائم بكافة الأطراف المعنية بالمشروع ويحضر الاجتماعات كلما إقتضت الضرورة و ما يستلزم ذلك من مفاوضات يترتب عليها من تحقيق مكاسب كبرى للمالك و أعلى مستوى ممكن من التنسيق بين كافة الأطراف .

١٠٣٠٤ إدارة ومتابعة العقود :

١٠١٠٣٠٤ التعاقد على مشروع :

التعاقـد هـو مجموعـة الخطوات التي يتم من خلالها الحصول على سلعة (توريـدات) أو خدمة (تقديم خدمات) أو عمل (إنجاز عمل أو أعمال) من جهة ما بمقابل يتفق عليه .

A Contract is a written agreement in which are party agrees to perform work for another party for a certain price .

وهناك ضوابط للتعاقدات المختلفة ، و أهم هذه الضوابط هـــى :

١. القوانين (قوانين تنظيم المناقصات و المزايدات) .
٢. القرارات .
٣. اللوائح .
٤. الشروط .
٥. المواصفات .

وتنقسم التعاقدات إلى ثلاثة أنواع هي :

١. تقديم خدمات .
٢. إنجاز أعمال .
٣. توريدات

وتتم عملية التعاقد على عدة مراحل على النحو الآتى :

١. إعداد كراسة الشروط والمواصفات .
٢. طرح المناقصة .
٣. تحليل العطاءات وتقييمها .
٤. التفاوض .
٥. البت .
٦. التعاقد.
٧. متابعة سير العمل .

هذا ويتم التعاقد بموجب توقيع عقد مقاولة ، و يراعى في ذلك مايلى :

أ- العقد شريعة المتعاقدين .
ب- يراعى عند التعاقد أحكام قوانين الدولة .
ت- حق مفوض الدولة في مراجعة و تعديل العقد بما يحفظ حقوق الدولة في ذلك

٢٠١٠٣٠٤ مراحل عملية التعاقد :

١٠٢٠١٠٣٠٤ إعداد كراسة الشروط والمواصفات :

يتم إعداد كراسة الشروط والمواصفات قبل البدء في أي عمل ، و ذلك طبقا لنص المادة من اللائحة التنفيذية المنظمة لهذا الغرض ومن الأمور الهامة هنا تحديد الإطار العام لكراسة الشروط ، كما يلاحظ في هذه المرحلة أهمية تحديد المشكلة و الغرض المستهدف بشكل كامل وواضح لتحديد نطاق المهمة ، و خلفية المشروع ، والخدمات المطلوبة ، وتوضيح المعلومات المتوفرة ، و الدراسات السابقة التي يمكن الاستعانة بها ، و ذلك كله بشكل يمكّن المتنافسين من تقديم عروض صحيحة وواقعية يمكن المقارنة بينها على أسس موحدة .

ومن الضروري تحديد المعايير والقواعد التي سيتم الاختيار على أساسها تحقيقا للمساواة بين المتقدمين .

وهنا يتم تحديد أبعاد المشروع من حيث الكميات والنوعيات عن طريق إعطاء وصف عام للمشروع يوضح بإختصار العمل المطلوب :

- عنوان العمل ،
- تحديد الهدف من المشروع ،
- المستفيدين من المشروع ،
- طاقة المشروع ،
- مراحل أسلوب التنفيذ والبرنامج الزمني الأولى للمشروع ،
- خطوات إعداد العقد ، و إجراءات المناقصة .

كما يستحسن أن يتم في فترة إعداد العطاءات إجتماع المدعوين أو الراغبين في دخـــول المناقصة للرد على تساؤلاتهم و بشكل عام يتضمن البرنامج الزمني الخطوات التالية :

١. إعداد كراسة الشروط والمواصفات .
٢. الإعلان عن المناقصة .
٣. إجتماع ما قبل فتح المظاريف .
٤. فتح المظاريف .
٥. تحليل العروض و إعداد تقرير لجنة البت .
٦. إعتماد نتيجة لجنة البت .
٧. مناقشة ومفاوضة صاحب (أو أصحاب) العطاء المناسب .
٨. إعداد خطاب الترسية .
٩. توقيع العقد (بعد مراجعته من قبل المستشار القانوني) .
١٠. إعداد خطاب مباشرة العمل .
١١. تنفيذ العمل .
١٢. تقديم تقارير المتابعة و التقرير النهائي .

٢٠٢٠١٠٣٠٤ تحليل العطاءات و تقييمها :

- يعد تحليل العطاءات وتقييمها من أهم عناصر إختيار المقاول المناسب لاتمام الأعمال المطلوبة وعادة ما تنقسم عملية تقييم العطاءات إلى :
  أ - تقييم فنى .
  ب - تقييم مالى .

ويتم قبول العطاءات فنيا و ماليا إذا كانت مستوفاه لاشتراطات العطاء وكراســة الشروط والمواصفات .

- ومما يساعد في الإسراع في تحليل العطاءات ، وجود نماذج عطاءات واضحة تتطلب إجابـات محددة متروك لها فراغ في النموذج . كما يستحسن تحديد عناصر التقييم الفـني و عنـاصر التقييم المالي ضمن أسس التقييم الموضوعة مسبقا . و تقسم هذه العناصر إلى عناصر أساسية لابد من تحقيقها وعناصر غير أساسية يمكن أن تؤثر على التقييم و لكـن لا يتـم رفـض العطـاء بالكامل في حالـة عدم اكتمالها ، و لزيادة الوضوح و تحقيـق العدالـة ، فإنـه

يستحسن أن تشتمل كراسة الشروط المقدمة للمقاول ، و التي يقدم عطاءه على أساسها، على أسلوب التقييم المقترح إتباعه عند تحليل العطاءات المقدمة .

٣٠٢٠١٠٣٠٤ التفاوض Negotiation :

يجدر الإشارة إلى أهمية موضوع التفاوض والمفاوضات التي كثيراً ما تسبق توقيع العقد ، حيث قد يشمل العطاء المقدم من المقاول على بعض النقاط اللازم توضيحها أو بعض التحفظات المطلوب إلغاؤها . كذلك للتفاوض أهميته بعد توقيع العقد وأثناء مراحل تنفيذ بنود العقد (العقود) المختلفة .

ومن المهم الإعداد الجيد لهذه المفاوضات بحيث يشتمل على مايلى :

١. أن يكون المفاوضون مطلعين على المشروع بكامل تفاصيله ومحيطين بالنظم المتبعة و بوثائق المناقصة إحاطة كاملة .
٢. أن يكون هدف التفاوض واضح لدى المفاوضين .
٣. أن تكون صلاحية المفاوضين وحدودهم معروفة لديهم ، ومع ذلك فعليهم أن لا يفصحوا عن هذه الحدود ، و أن يتظاهروا دائماً بأن عليهم مراجعة جهة عليا حتى لو كان الأمر مقبولاً لديهم وفى حدود صلاحياتهم .
٤. أن تكون لدى المفوضين إستراتيجية متفق عليها حول كيفية مناولة الموضوع ، و دور كل شخص في فريق التفاوض ، والتنازلات المطلوبة من الجانب الآخر ، وكيفية الوصول إليها ، و التنازلات التي يمكن إعطاؤها من قبل صاحب المشروع في المقابل أو عند الضرورة .
٥. يجب أن يتاح للمفاوض ملف عن تاريخ الشركة أو الشركات المنافسة إذ يجب أن يتعرف على خصمه و على ماضيه في التجارة ، و يمكن في ذلك الاستعانة بتاريخ إنجاز الشركة للأعمال المختلفة و سجلات التسليم و مشاكل الجودة التي واجهتها الشركة في الماضي .
٦. يجب على المفاوض أن يعرف موقف أي تجارة أخرى يقوم بها الآخرون مع شركة الخصم .
٧. ينبغي على المفاوض أن يتعرف على التكوين الفكري والعاطفي للمتفاوض معه، بغية التحسب لكيفية التعامل معه . و التأثير فيه بالقدر الذي يحقق الأهداف المتوخاه من عملية التفاوض .

٤ . ٣ . ١ . ٢ . ٣ . ٢ . ١ . ٣ . ٤ أهمية المعلومات في عملية التفاوض :

Importance of Information in Negotiation Process

– يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة ، ونجاح معظم شركات التجارة تتمثل في الاستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لدى هذه الشركات .

– وهناك بعض الخطوات الأساسية واللازمة قبل الاستعانة بالمعلومات في عملية التفاوض وهى :

١ – يجب على هذه الشركات مصادر المعلومات .

٢ – لابد من نظام معلومات لتلقى هذه المعلومات .

– يجب أن تهدف المعلومات إلى هدف واحد وهو زيادة فعالية عملية التفاوض . كما يجب أن تهدف المعلومات إلى وصف ما يحتاجه الطرف الآخر ، ومن هم أفراد الفريق المفاوض وأسلوب تفاوضهم ونقاط القوة والضعف لدى الشركة المفاوضة .

٤ . ٣ . ١ . ٢ . ٣ . ٢ . جمع وتحليل المعلومات عن الطرف أو الأطراف الأخرى :

– ينبغي على المفاوض أن يحرص على جمع وتحليل البيانات عن الطرف الآخر المتفاوض معه.خاصة طريقة تفكير الطرف المفاوض وأسلوبه في التفاوض .

–ومن جانبا آخر على المفاوض أن يجمع ويحلل المعلومات التي تعمم على استكشاف وتصور أهداف الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى ، وما تتضمنه هذه الأهداف من استعياب واحتياجات. يضاف إلى ذلك انه ينبغي تقدير مدى رغبة الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى في التوصل إلى حل مرضى لكل الأطراف ، كما ينبغي في الوقت نفسه إمعان النظر والتأمل في المعلومات المتوافرة بغرض الاهتداء والتعرف على أى أهداف ضمنية وغير معلنة يرغب الطرف الآخر في تحقيقها .

مثال : إذا كان موضوع التفاوض في مجال استثماري لمشروع تنموي ، فإن المعلومات التي ينبغي جمعها وتحليها يجب أن تشمل :

١ . التاريخ السابق للطرف الآخر في المجال الاستثماري للتعرف على أهم المشروعات التي شارك فيها ومدى نجاحه أو إخفاقه فيها .

٢ . الموقف إلى للطرف الآخر كما تورده التقارير المالية السنوية وكشف الموازنة والمركز الأنتمائى.

٣. نوعية المشروعات الاستثمارية التي يرغب فيها وتلك التي يرفقها في ضوء تجارب السابعة مع جهات أخرى

٤. إمكاناته الفنية ومدى اعتماده على جهات أخرى فيما تتعلق بالخبرة أو التقنية .

٥. معرفة الطرف الآخر في التفاوض ومدى مرونته في تقليل البدائل الأخرى .

٦. مدى حرص الطرف الآخر على سمعته .

٧. أهداف الطرف الآخر الحالة والمستغلة من تنفيذ المشروع موضوع التفاوض .

– إن توافر هذه المعلومات وتحليلها يمكن المفاوض من تطور وتنمية إدراكه وفهمه لمواقف الطرف الآخر ويضع التصوير المناسب لاستراتيجية في التفاوض ، ويستطيع أن يحدد الوسائل المناسبة لها .

٤. ٣. ١. ٢. ٣. ٣. حماية المعلومات Information Security

– يفضل المفاوض وجود سياسة أمنية صارمة وجادة ، وتبدأ هذه السياسة باتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات .

– ولن يتوافر الامن والسلامة إذا لم تتوافر الأموال والسلطات التي تنفذ التعليمات لمن هم مسئولين عن حماية المعلومات .

– والأسلوب الفعال في هذا الصدد يعمل على أجراء مسح للعاملين قبل أن يتم تعيينهم للدخول في المفاوضات الكبرى كما أنه يحدد إجراءات صارمة يتم من خلالها تجميع المعلومات وتحليلها وتخزينها لحفظها وصيانتها من السرقة .

– كما يجب أن يتم السيطرة و صرامة على الدخول إلى مواقع العمل وسيادة الأمن الجادة تتخذ طابع الشدة في مواجهة تصارع المصالح .

– ويعد الأمن حالة عقلية ترتبط بالاتجاهات ، حيث تبدأ هذه العملية بالأفراد الذين يهتمون بما يفعلون وبالأفراد غير الساذجين فيما تتعلق بإخطار التجسس في عالم الصناعة ، وعندما لا يحترم كبار الموظفين في الشركة هذه الأمور فإن أحد لن يغيرها اهتماما .

– والقواعد التالية تساعد على الحد من مخاطر التجسس في عالم الصناعة :

١. اختيار الأفراد الكتومين ذوى المواقف الثابتة

٢. استبعاد أى شخص ليس له دراية بالتعامل مع المعلومات .

٣. التأكد من أنه يتم فورا الإبلاغ عن الرشاوى و لا تقدم أى استكناءات مهما كان السبب وراءها .

٤. يقدم للخصم بيانات قليلة بقدر الإمكان

٥. إيجاد شبكة اتصالات في داخل الشركة لمعرفة من الذي يحاول الخصم الاتصال به ولماذا .

٦. التعامل مع كافة المستندات المؤيدة لمشروع ما بسرية تامة . ولتأكد من أنه يتم تخزينها وإغلاق امكانتها وأنها تحت الرقابة دائما .

٧. يجب تغيير أسلوب عقد الاجتماعات وحجرات الفنادق التي تتم المفاوضات ويتم فيها مناقشة أسلوب عمل الفريق المفاوض إذا قد تكون الحجرات تحت التصنت.والتي تعمل في العروض الرئيسية .

٨. يجب أن يعلم نفر قليل جدا من العاملين أرقام العطاء النهائية .

٩. أى انتهاكات نظام الآمن لشركة تقدم إلى مجالس تأديبي فورية .

١٠. أحيانا يكون أسهل أسلوب للتوصل للمعلومات الآمنة عن طريق الحراس أو رجال الخدمات الأخرى وبالتالي يجب الاحتراس منهم ومن مثل هذا التسلسل .

٤. ٣. ٢. متابعة تنفيذ بنود العقود

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من سير الأعمال بعد مرحلة التفاوض التي سبقت توقيع العقـــد ، وعادة ما يكون هناك مدير عام **Generag Manager** يمثل المؤسسة المالك، تكون مسئوليته محدده في الآتي :

١. التأكد من التزام المقاول بالبرامج الزمنية **Project Schedules**

٢. والتواريخ المحددة في العقد **Required Start & Finish dates** .

٣. عقد الاجتماعات الدورية **Meeting Minutes** مع الأطـــراف المختلفـــة في المشــروع (**Ppojeet Participants** المالك ، المقاول العام ، مقاولي البـــاطن ، ...) لمناقشـــة تطور العمل وأيه صعوبات تعترضه على أن يكون هناك جدول أعمال **Agenda** مســبق ، ويعد محضر لكل إجتماع وتجرى المفاوضات مرة أخرى على النقاط الاختلاف ومتابعة مـــا يحدث من تغييرات سجلت في المحضر (المحاضر) .

٤. تنظيم الاجتماع الأول مع المقاول ودعوة المختصين لحضوره و إعداد جدول أعماله وكتابــه محضر الاجتماع .

٥. استلام مستخلصات المقاول **Invoices / Reqnisions** ومراجعتها والتصديق عليـــها **Approved Snbmittals** وتوجهها للجهات المعنية لصرف مستحقاته .

٦. استلام التقارير المطلوبة من المقاول **Daily Reports** للتأكد من تقديمها بالشكل المطلـوب واشتمالهما على الكميات والمواصفات المحددة **Material De livery with Date &**

Quantity of Materials Received & Noted
against each Purchase Order
dunning letters

وإخطار المقاول بأن تأخير يحدث من جانبه ، إلى جانب تنبيهه إلى أى تأخير قد يحدث مســـتقبلا نتيجة بطئه في العمل ليعمل على تجنبه .

٧. مراجعة وثائق المستندات التي يقدمها المقاول للتأكد من تمشيها مع متطلبـــات المؤسســـة أو المالك الأساسية ، مع توزيع تلك الوثائق على الجهات المختصة ، ومـــن ثم الدعـــوة لعقـــد اجتماعات بين المختصين والمقاول لمراجعة ملاحظات المختصين ، مع كتابة محاضر نتائج هـــذه الاجتماعات و إبلاغها للمقاول لمراعاتها مستقبلا .

Phone Calls , Meetings , Correspondence , and Notes

To record information that may affect both the Submittal and change process . For example , a change in condition may result in Meetings , Phone Calls , and then letters and Correspondence that lead to a formal contract change .

٨. استلام رسائل المقاول والرد عليها بما يتمشى مع سياسة المالك وشروط العقد ، وتوجيه رسائل المالك التي تشمل متطلباته وملاحظاته إلى المقاول .

٩. تقديم التسهيلات المناسبة للمقاول طبقا لشروط العقد .

١٠. التنسيق بين جميع أطراف العقد بما يحقق سير العمل ، وتذليل الصعوبات ، وتحقيق أهداف العقد .

٤. ٣. ٣. استخدام برنامج الـ **Expedition** لبناء قاعد بيانات و إدارة العقود متضمنة المراحل المختلفة للتفاوض .

- تسجيل ومتابعة مستندات التعاقد ، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية :

أ- مستندات رئيسية **Main Documents**:

أ. ١ مستندات خاصة بالعقد مثل :

قائمة بالشروط العامة والخاصة بالعقد

A list of Special terms & Conditions

• تاريخ بداية ونهاية العقد

• السعر التفاوضي **Negotiated Price**

أ . ٢ أوامر الشراء **Purchase Orders** :

وتشمل :

• مواصفات بنود العقد

• السعر التفاوضي المتفق عليه

• شروط الدفع

• تاريخ التسليم

كما يصاحب أمر الشراء عادة أمر التوريد ويشمل المعلومات التالية :

• تاريخ التسليم

• الكمية

• القيمة

• النوع

ب ٠ مستندات التكلفة Cost Documents :

ب. ١ الفواتير Invoices

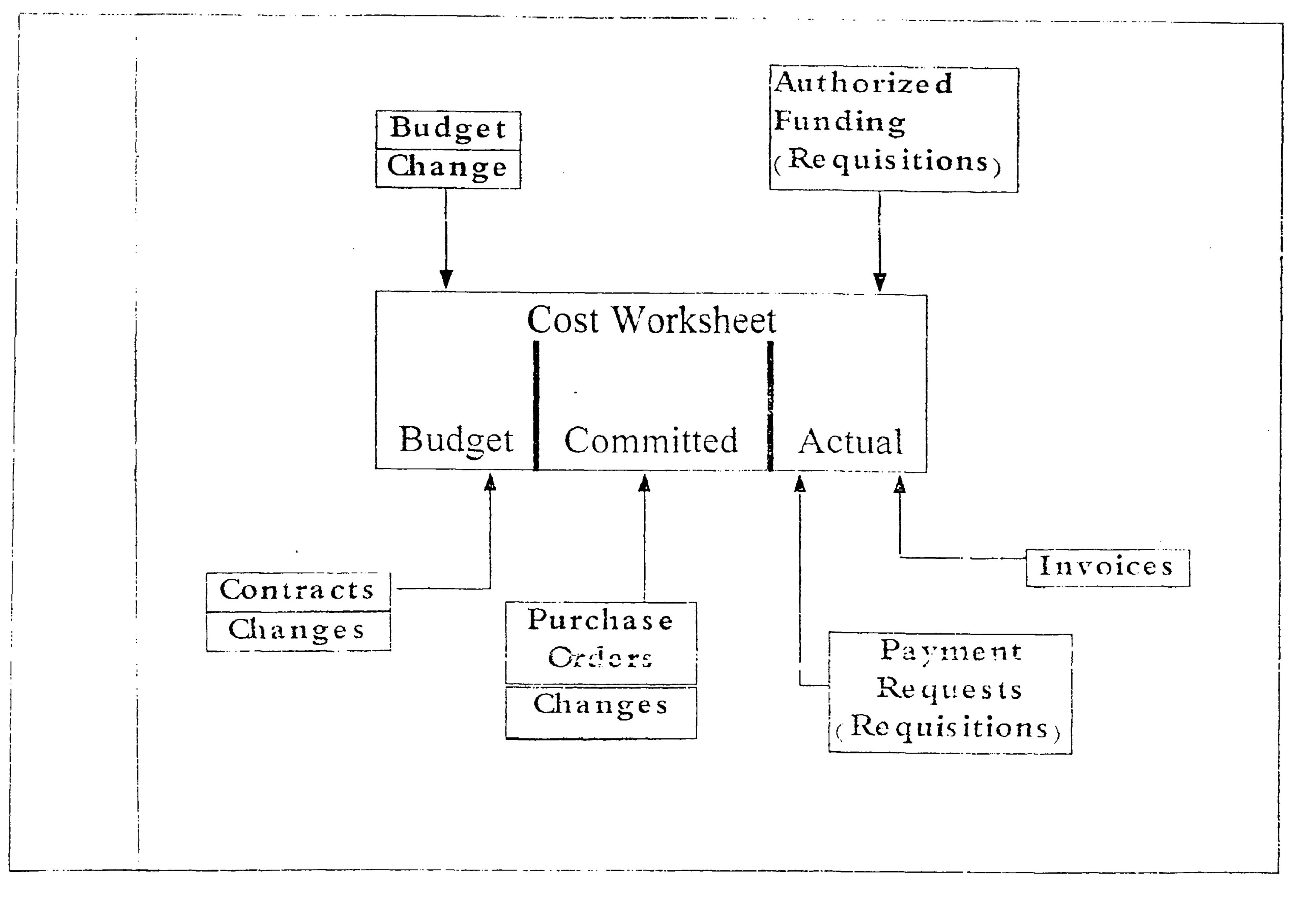
وتشمل المدفوعات الفعلية التي تقابل أمر شراء معين تم تنفيذه بالفعل .

ب.٢ المستخلصات Requisitions :

ويضم معلومات بالمطالبة المالية عن جزء لمن أو كل الأعمال الـــتي تم تنفيذهـــا بالفعل .

هذا ويمكن تجميع مستندات وحساب التكلفة فيما يسمى بمركز تجميع وحســاب التكلفة.

Cost worksheet وهو المكان أو المركز الذي يمكن فيه متابعـــة ميزانيـــة المشروع وعقود الباطن والتكلفة الحقيقية أو النهائية من خلاله .

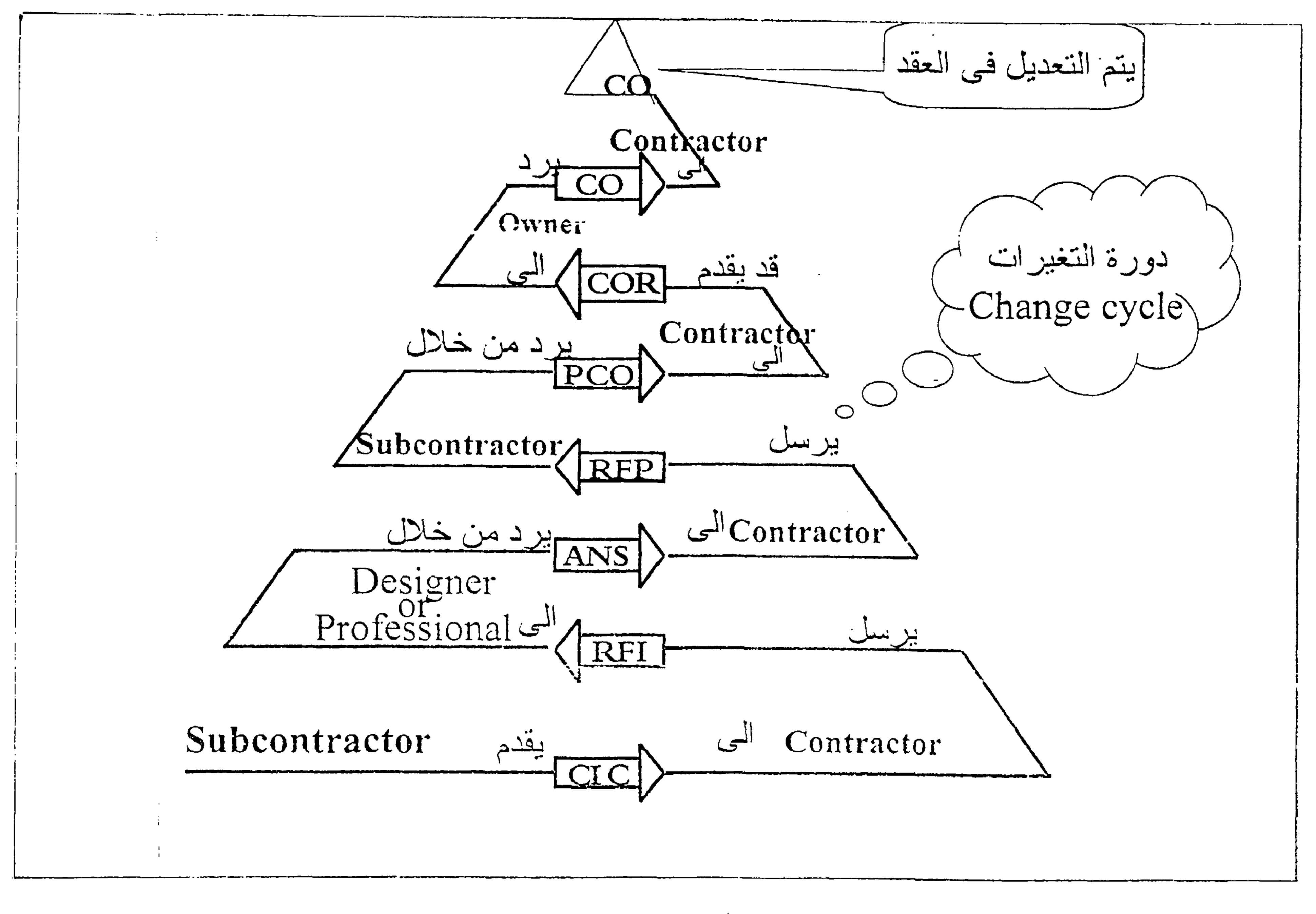

Budget
Change
Authorized
Funding
(Requisitions)
Cost Worksheet
Budget
Committed
Actual
Contracts
Changes
Purchase
Orders
Changes
Payment
Requests
(Requisitions)
Invoices

جـ- مستندات التغيرات **Change Documents :**

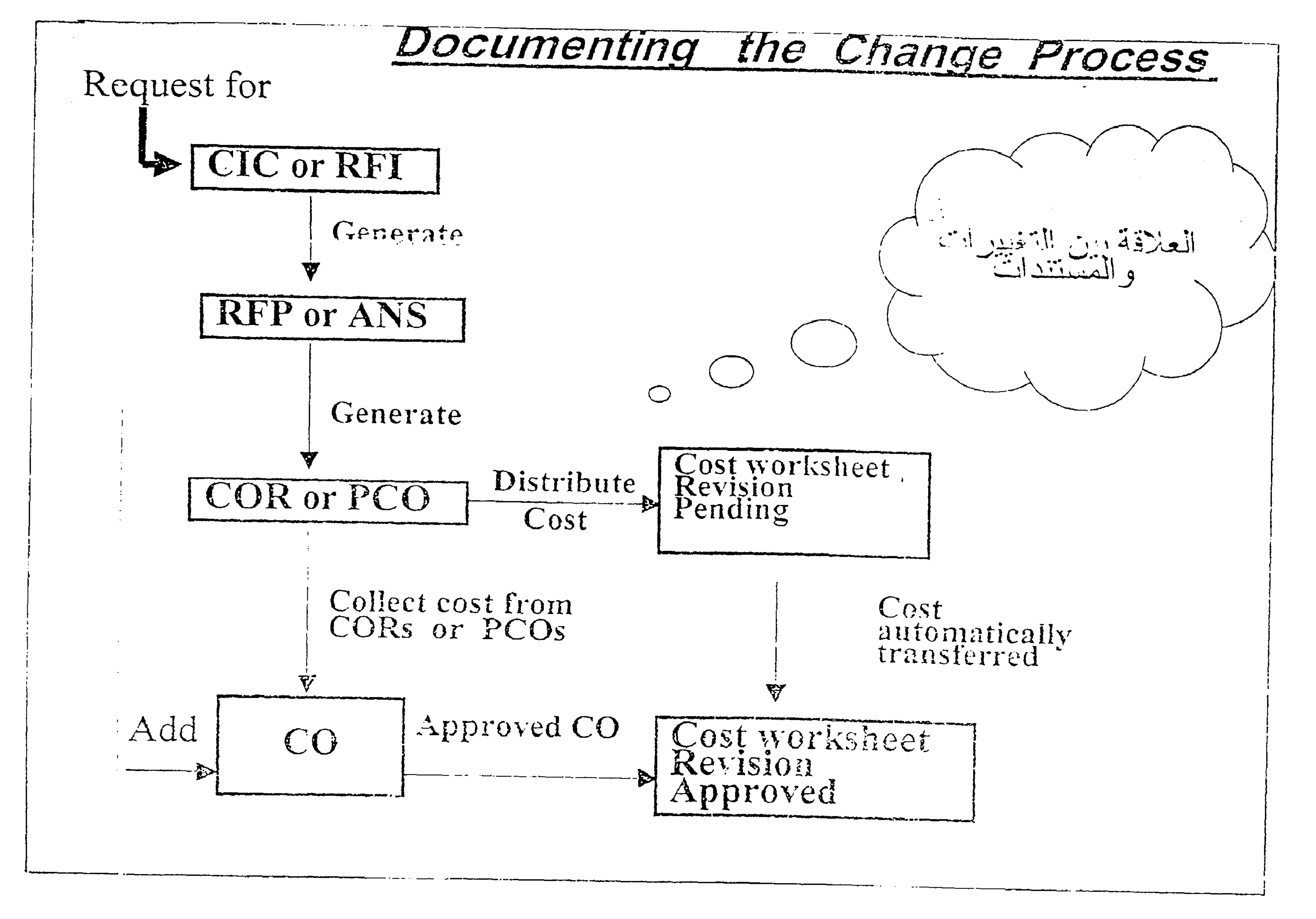
وهى المستندات التي يتم تداولها بين الأطراف المعنية بالمشروع والتي من شأنها أن تؤثـــر على بنود العقد وبالتالى تؤثر بالتغيير على بنود التكاليف والوقت المحدد لإنهاء المشروع .

ومن هذه المستندات :

- تغيير في مواصفة وخلافه **CIC Change In Condition**
- طلب معلومات **RFI Request For Information**
- الإجابة **ANS Answer**
- مقترح بتقدير التكاليف والزمن **RFP Request For Proposal**
- الرد على **PCO Proposed Change Order**
- طلب التغيير **COR Change Order Request**
- اعتماد التغيير **Co Change Order**



CO
يتم التعديل فى العقد
Contractor
يرد
CO
الى
Owner
دورة التغيرات
Change cycle
الى
COR
قد يقدم
Contractor
يرد من خلال
PCO
الى
Subcontractor
RFP
يرسل
يرد من خلال
ANS
الى Contractor
Designer
or
Professional الى
RFI
يرسل
Subcontractor
يقدم
CLC
الى
Contractor


Documenting the Change Process
Request for
CIC or RFI
Generate
RFP or ANS
Generate
COR or PCO
Distribute Cost
Cost worksheet Revision Pending
Collect cost from CORs or PCOs
Cost automatically transferred
Add
CO
Approved CO
Cost worksheet Revision Approved
العلاقة بين التغييرات والمستندات

ء- مستندات أخرى :

هناك مستندات أخرى لها من الأهمية ما تجعلنا نتعرض لها . وهذه المستندات هي :

- قائمة بالمتبقيات **Punch list**
- بنود الاعتماد **Submittals**
- الخطابات التوضيحية **Transmittals**
- أين المسئولية **Ball In Conrt (BIC)**
  (مسئولية من ؟)
- أطراف المشروع **Contacts**
- الحافظة **Issue**

هـ-أطراف المشروع **Contacts**

حيث يتم تسجيل المعلومات التالية والخاصة بكل طرف من أطراف المشروع :

الاسم

الموقع

العنوان البريدي

العنوان على شبكة الإنترنت

التليفون

الفاكس

و- الحافظة **Issue**

وهي ملف يضم المستندات المختلفة التي تخص عنصر معين مما يسهل التعامل معها بدلا من البحث خلال مستندات المشروع المختلفة .

SUBMITTAL FLOW

Received from

Sent to

Review/Approval

Returned by

Forward to

Transmittal

If DAYS HELD
GT. Planned

Dunning letter

Transmittal

Correspondence Sent

التوصيات

انشاء مركز دعم المفاوضات في المجال التجاري

وهذا المركز يتطلب بالضرورة

١. إنشاء قاعدة بيانات في مجال التفاوض التجارى

٢. إعداد سيناريوهات مستقبلية لتطور السلع التجارية

٣. إعداد سيناريوهات مستقبلية لتطوير الخدمات التجارية

٤. توفير المعلومات المساندة (أو المدعمة) للمفاوض التجارى

خلاصة وتوصيات الدراسة

أولا - الخلاصة

التفاوض أسلوب إنسانى ملازم لكل الأنشطة التجارية والاقتصادية والاجتماعية وعلى كافة المستويات ، خاصة بين ذوى المصالح المتعارضة سواء كانوا أفراد أو منظمات أو دول أو قوى أو نظم .

ولقد كان للتفاوض الهادئ العاقل الدؤوب فى العديد من الدول المتقدمة والتكتلات ، الأثر الأكبر فى الوصول إلى الاتفاقيات والمعاهدات التى وضعت حداً للكثير من المشكلات والنزاعات والحروب التى لولا التفاوض ونتائجه الإيجابية لشكلت خطرا على الشعوب وعلى السلام الإقليمى والعالى .

وإذا كانت الدول المتقدمة قد أعطت لموضوع التفاوض أهمية كبيرة ومتزايدة ، فإن الدول النامية هى أيضا فى أشد الحاجة إلى إتقان هذا الفن الجديد ومهاراته وقدراته وممارساته ، لأن أغلب دول العالم الثالث وعت حقيقة تتمثل فى صعوبة تدعيم قدراتها ومهاراتها التفاوضية تجاه المستثمرين الأجانب وتجاه استخلاص ما يمكن من الفوائد عن المساهمة الأجنبية فى اقتصادها ما لم تدعم طاقاتها الإدارية والتكنولوجية . وقد لاحظ المراقبون والأخصائيون فى دول العالم الثالث أن كثيرا من دولهم تجد نفسها غير قادرة على التفاوض بمقدرة وكفاءة لعدم توافر المهارات والمعلومات لديها ، وعدم تمكنها من التعامل بفاعلية مع الدول المتقدمة ، ومع الشركات متعددة الجنسية التى تتنافس على المشروعات المتنوعة والاستثمارات ، وأنها فى أمس الحاجة إلى توافر الوسائل وخاصة مهارات التفاوض لإصلاح الخلل الذى قد يهدد اقتصادها وعلاقاتها مع الدول الأخرى والمؤسسات الدولية والإقليمية .

يتكون هذا البحث من أربعة فصول يبدأ أولها بدراسة المفاهيم المختلفة للتفاوض حيث يختلط مفهوم التفاوض لدى البعض بمجموعة أخرى من المفاهيم مثل الإقناع والتسوية والتنازل والمساومة والتحكيم ...وغيرها ، وكذلك عناصر التفاوض من حيث الموقف التفاوضى ، وأطرافه والقضية التفاوضية ، والهدف منه ، ومجالاته .

وتم التطرق إلى العوامل الثقافية المؤثرة فى عملية التفاوض لدى الشعوب ، وأساليب التفاوض فى العالم ، ومراحل عملية التفاوض بدء من مرحلة التخطيط وانتهاء بمرحلة القبول أو المصادقة .

ونظرا لماتعج به الساحة اليوم من أنماط عديدة للمنظمات الإدارية فى جميع مجالات النشاط ، وإزاء المسئوليات المتزايدة والمتجددة أمام منظمات الإدارة العامة فى مختلف الدول ، أخذت هذه المنظمات تعانى من أوجه قصور عديدة وإخفاق وفى بعض الحالات انهيار . وضاعف من حدة هذه الأزمة – أزمة المنظمات الإدارية العامة – كثافة التغيرات التى تحدث فى شتى المجالات والقطاعات ، وكذلك حدة التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية وبخاصة فى الأقطار النامية ، الأمر الذى أدى إلى فقدان العديد من المنظمات القدرة على الاحتفاظ بتوازنها وبقائها واستمرارها مما يجعل نظام إدارة التفاوض فى هذه المنظمات – إلى جانب عوامل أخرى – نقطة الانطلاق التى يمكن منها إعادة بناء وتنظيم المكونات الداخلية لتكون قادرة على التفاهم مع مكونات البيئة المحيطة (الوطنية والدولية) ، ويمكنها من التزود بالموارد والطاقة والمعلومات التى تساعدها على التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها ، والمحافظة الدائمة على أهدافها وتوازنها وحل العديد من المشكلات لهذه المنظمات والأفراد والجماعات والأمم والشعوب والدول .

وفى سبيل تحقيق ذلك اتجه الفصل الثانى لدراسة أسس عملية التفاوض ومكوناتها من خلال معالجة أمرين أساسيين لعملية التفاوض هما :

١. أسس الدخول فى المفاوضات .

٢. تحديد عناصر ومكونات العملية التفاوضية .

وحتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين فإن الأمر لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم ، بل ينصرف إلى تفهم وإدراك الأبعاد المتعددة للمعادلة الآتية :

الأداء التفاوضى المتميز = دالة فى (قدرة متميزة للمفاوض ورغبة المفاوض) .

وتناولت الدراسة أيضا مبادئ التفاوض ، وأهمية استخدام الفريق التفاوضى من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وحدود استخدام الفريق وتكوينه وحجمه، والرقابة عليه، واختيار المفاوض وتدريبه ودوره .

ولما كان اختيار الاستراتيجية يعد الأساس الجيد الذى يبنى عليه كافة عناصر العملية التفاوضية وفى نفس الوقت الطريق الموصل للنجاح الدائم فى هذه العملية ، وإذا كانت

للاستراتيجية التفاوضية هذا القدر الكبير من الأهمية – فإن هذه الأهمية تنصرف أيضا إلى التكتيكات المصاحبة لها والمبنية عنها . لذلك تم استعراض أهم استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته والعوامل المحددة لاختيار هذه الاستراتيجيات والتكتيكات .

وبالنسبة لصياغة العقود والاتفاقيات التفاوضية أوضح البحث أنه يجب ملاحظة أمرين أساسيين :–

١ .المفاوضات التي تسبق عملية توقيع العقد والاتفاق .

٢ .والمفاوضات التي تتخلل أو تواكب تحرير نص العقد أو الاتفاق .

ونظرا لتزايد الحاجة للمفاوضات فى الوقت الحاضر لتعدد وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح فى شتى مجالات الحياة ، ومن ثم يأتى الفصل الثالث ليعرض من عدد من المجالات المختلفة والتى تبرز فيها أهمية الحاجة للتفاوض وإتقان مهاراته ومنها :

أولا – التفاوض فى المجال التجارى والاقتصادى .

حيث يتم التطرق لأنواع المفاوضات التجارية والاقتصادية وكيفية التخطيط للتفاوض الفعال فى المجال التجارى والاقتصادى ، ومعايير نجاح المفاوضات فى هذا المجال ، وأهم استراتيجيات وتكتيكات التفاوض التجارى والاقتصادى ، والمنازعات التجارية ، والأزمات التجارية المرتبطة بالتصدير والاستيراد ، والإرشادات الهامة للمفاوض التجارى .

ثانياً – التفاوض السياسى والمفاوضات العربية الإسرائيلية .

تم التعرض لكيفية الإعداد للتفاوض وتخطى عقباته ، وممارسته ، وصياغة الأطراف .

ثالثاً – المفاوضة الجماعية بين العمال والإدارة .

دراسة المفاوضة الجماعية وأبعادها المختلفة ، والعلاقات العمالية ، والتشريعات العمالية ، ومعايير العمل الدولية والعربية ، وعقد العمل المشترك .

رابعاً – التفاوض أثناء الأحداث الإرهابية :

تم التعرف على الإرهاب ومسبباته ، والعوامل التى يتوقف عليها تأثير الحدث الإرهابى ، وتصنيف الأحداث الإرهابية ، وكيفية إدارة الحدث الإرهابى ، ودور المعلومات فى مكافحة الإرهاب ، والتعرض لحالة عملية " احتجاز الرهائن " .

ونظرا لأن عملية التفاوض تختلف عن الوساطة والتحكم ، لأن التفاوض يعنى المواجهة المباشرة ، الأمر الذى يستدعى أن يتسلح كل فريق تفاوض بمجموعة من العوامل يستعد بها قبل

الدخول فى عملية التفاوض وحسن استخدامها أثناءها لكى يستطيع أن ينهى عملية التفاوض فى أقل زمن ممكن ومحققا أكبر المكاسب وأقل الخسائر أو التنازلات ، لذلك تناول الفصل الرابع أهمية دور نظم المعلومات والاتصالات فى دعم التفاوض من خلال نظم معلومات دعم التفاوض ، ونظم محاكاة ونمذجة التفاوضية ، ودور تقنيات الاتصالات الحديثة فى التفاوض . كذلك تم التعرف على دور نظم دعم القرارات ونظم الخبرة فى التفاوض من خلال معرفة مراحل التحضير لصنع القرار ، والمعوقات التى قد تظهر أثناء التطبيق ، وموقع نظم المعلومات فى عملية التفاوض ونظم دعم القرارات الجماعية .

وأخيرا ، ونظرا لما يمثله العقد من ختام للجهود التفاوضية التى بذلت فى مراحل التفاوض السابقة ، وتتويجا هذه الجهود ، ومن ثم فإن إعداد وكتابة العقود تعد من الأهمية القصوى حيث أن أى قصور أو إهمال قد يقوض أو يهدم ماتم بذله فى المراحل السابقة . بل أن للعقد أهمية محورية خاصة إذا كان مقصوراً بين أطراف وأشخاص دولية ، حيث من خلاله يمارس كل منهما مباشرة اختصاصاته ، ومزاولة نشاطه فى المجتمع الدولى . ومن هذه الجزئية يتعين الاهتمام بشكل خاص بما تحتويه هذه العقود ، وما تتضمنه وتنص عليه من التزامات حتى ولو كانت موقعة من جانب الدولة ، حيث أن الامتناع عن تنفيذها أو مخالفة أحكامها يترتب عليها مسئولية بمقتضى القاعدة الشهيرة " المتعاقد عند تعاقده **Pacta Sunt Serrannda**"

لذلك أولت الدراسة اهتماما للتفاوض ودور المعلومات فى مجالات التعاقد من خلال توضيح إدارة العقود ، ومتابعة تنفيذ بنودها ، واستخدام برامج ال **Expedition** لبناء قاعدة بيانات وإدارة متابعة العقود متضمنة المراحل المختلفة للتفاوض .

ثانيا - التوصيات

أولا : في المجال التجاري والاقتصادي :

١. إنشاء بنوك معلومات وتصميم قواعد بيانات لتوفير المعلومات اللازمة لدعم عمليات التفاوض وحتى يمكن إنشاء مركز دعم المفاوضات في المجال التجارى .

٢. توفير جهة اختصاص لدراسة القوانين واللوائح والتشريعات التجارية الدولية وما يلحق بها من تطورات وتعديلات مستمرة . ويتم اللجوء إليها في أي من قضايا التفاوض بشكل عام وقضايا الغش التجاري والإغراق والتعويضات .. وغيرها .

٣. تدريب الملحقين التجاريين على اكتساب مهارات التفاوض لما يمكن أن يؤديه من دور هام كحلقات إتصال مؤثرة بين أطراف التبادل التجاري من مصدرين ومستوردين .

٤. إخطار المصدرين والمستوردين بالتطورات الجارية في المجالات الاقتصادية والمصرفية والمالية للأسواق الدولية .

٥. تكوين فريق لإدارة الأزمات التجارية .

٦. العمل على تطوير أساليب التفاوض التجاري .

٧. تنمية الاتصالات التجارية عن طريق الاشتراك في المعارض والأسواق الدولية وبعثات التجارة المشتركة وملتقيات المستوردين والمصدرين .

ثانيا : في مجال المفاوضات الجماعية بين العمال و الإدارة :

١. أهمية وجود التعاون بين الأجهزة الدستورية المختلفة والمشاركة الفعالة لتلبية احتياجات وتطلعات أطراف الإنتاج الثلاثة.

٢. إيجاد الحل الملائم لمشكلة هجرة الأدمغة المصرية لخارج البلاد .

٣. ايلاء الاهتمام بالتنمية البشرية وعلاقتها بالتنمية البشرية في إطار الحوار بين عناصر الإنتاج الثلاثة وتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية .

٤. تشجيع وتحفيز العاملين على إقامة تنظيمات تعاونية نظامية فيما بينهم .

٥. المناداة بوجود إعلام عمالي لتوضيح وشرح ونشر كيفية تعامل الحالات الفردية مع المتغيرات القيادية المختلفة والمتغيرات الاجتماعية سياسيا واقتصاديا وإقليميا .

٦. تقديم الدعم للقطاع الخاص لتحقيق التوازن وإيجاد الأساليب المثلى ، وتوطيد العلاقات بين الأطراف المختلفة ، لخلق الاستقرار والوئام لصالح الإنسان كعنصر إنتاج

٧. العمل على تزايد التأثير المصري داخل المنظمات على المستوى الدولي والعربي والقاري .

ثالثا : في مجال التفاوض أثناء الأحداث الإرهابية :

١. ضرورة إنشاء قاعدة بيانات خاصة بكافة الأحداث الإرهابية التي وقعت للاستعانة بها في مكافحة النشاط الإرهابي التي قد تتعرض له البلاد .

٢. تحليل الأحداث الإرهابية التي وقعت في الماضي سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي واستخلاص الدروس المستفادة منها والمؤشرات الخاصة بالنشاط الإرهابي لمنع وقوع الأحداث المشابهة والعمل على مواجهتها بكفاءة وفاعلية عند حدوثها .

٣. ضرورة تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الوزارات والأجهزة والمؤسسات المعنية بجمع المعلومات الخاصة بالنشاط الإرهابي ، للحصول على أقصى استفادة من المعلومات المتوافرة لدى تلك الجهات في مجال مواجهة النشاط الإرهابي .

٤. الأخذ بمبدأ التفاوض مع الإرهابيين أثناء الحدث الإرهابي نظرا لما توفره عملية التفاوض من مميزات ، أهمها إمكانية إقناع الإرهابيين بالاستسلام وتفادى استخدام العنف و إتاحة الفرصة لجمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالموقف ، وكسب الوقت لاستدعاء القوات اللازمة .

رابعا : في مجال دور نظم المعلومات والاتصالات في دعم التفاوض :

١. أهمية إستحداث آلية لتدريب وخلق المفاوض الناجح من رجال الصف الثاني في جميع المجالات بما يتمشى مع الحياة المعاصرة و العولمة .

٢. الاهتمام بالتدريب على استخدام التقنيات الحديثة في التفاوض مثل الحاسب المحمول و الاتصال البعيد بشبكات الحاسب الآلي **Remote Networks** .

٣. بناء نماذج رياضية لعناصر التفاوض والموقف التفاوضي للمساعدة في الحصول على أفضل النتائج من العملية التفاوضية (تعظيم الفائدة وتقليل الخسارة).

٤. إنشاء قواعد بيانات ونظم معلومات ونظم خبيرة لدعم التفاوض وذلك باستخدام **CAST TOOL** .

٥. إنشاء آلية قومية لدعم التفاوض يكون لها تمثيل فني في القطاعات القومية المختلفة على أن يتم التنسيق بين الآليات الثلاث :

- آلية دعم التفاوض .
- مراكز المعلومات .
- مراكز إدارة الأزمات .

وأن يكون التنسيق على المستويات الأفقية والرأسية .

خامسا : توصيات عامة :

١. يوصى باقتراح بحثا جديدا يكون إمتدادا لهذا البحث يهدف إلى :

- دراسة مجالات أخرى في التفاوض .
- تعميق دراسة عناصر التفاوض .
- بناء نماذج رياضية لعناصر التفاوض .
- تصميم نظام معلومات مبدئي **Portotype** للتفاوض .
- تطبيق نظم الخبرة في دعم التفاوض .

٢. البدء في عقد برامج تدريبية لتنمية مهارات التفاوض للقيادات بالقطاعات الحكومية المختلفة .

المراجـــع

المراجــع

أولا : المراجع العربية :

١.إحسان حليم ، "محاضرات في علاقات العمل " ، وزارة القوى العاملة والهجرة ،١٩٩٢ .

٢.أحمد حسن البرعي ، " أضواء على قانون العمل الجديد "، جامعة القاهرة ، ١٩٩٦ .

٣.أحمد ضياء الدين ، عمر حسن عدس ، "إدارة الأزمة الأمنية وأثرها في مواجهة الإرهــاب " ، أكاديمية الشرطة : ١٩٩٤ .

٤.أحمد نافع ، " الطريق إلى مدريد "، وكالة الأهرام للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٥. إكرام بدر الدين : ماجدة غنيم ، مصطفى منجود ، "ظاهرة الإرهاب السياسي" ، دار الثقافة العربية ، ١٩٩١.

٦. السعيد السيد شلبي ، "خصائص و إستراتيجيات التفاوض "، ابروماك (الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات) ، القاهرة ، ١٩٩٢.

٧.السعيد السيد شلبي ، "إجراءات التفــاوض "، ابرومـــاك (الاستشاريـــون العـــرب للإدارة والمشروعات) ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٨.السيد عليوه ، "مهارات التفاوض : سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجاريـــة في المنظمات الادارية " ، المنظمة العربيـــة للعلـــوم الإداريـــة ، جامعـــة الـــدول العربيـــة ، القاهرة،١٩٨٧.

٩.أمان سعيد عبد المجيد ، "تنمية مهارات المفاوضة الجماعية " ، كتاب العمل ، يناير ١٩٩٩ .

١٠. المعتز شاكر محمد ، " الأزمة الأمنية بين التخطيط والمواجهة " ، المؤتمر السنوى الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، ٢٥ – ٢٦ أكتوبر ١٩٩٧ - كلية التجارة _ جامعة عين شمس .

١١.إلهام عبد العزيز ، " التسوية الودية والتحكيم "، ديسمبر ١٩٩٥ .

١٢.تشارلس وايزمان ، ترجمة عمر القاني ، " العلاقات بين العمال والادارة ".

١٣.جويت فيشر ، " فن إدارة الاختلاف دليل المفاوض الفعال "، ترجمة عـــلا أحمـــد ، مركـــز الخبرات المهنة للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

١٤.حامد محمود مرسى ، الإرهاب و أثره على التنمية السياحية في مصر، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨ - كلية التجارة - جامعة عين شمس .

١٥ .حسن الحسن ، " التفاوض فن ومهارة "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، ١٩٨٩ .

١٦ .حسن محمد وجيه ، " مقدمة في علم التفاوض الاجتماعى والسياسى " ، عالم المعرفة ، الكويت ، أكتوبر ١٩٩٤ .

١٧ .حسن محمد وجيه ، " التفاوض وإدارة المقابلات " ، مكتب العبيكان ، الرياض ، ١٩٩٧ .

١٨ .حسين الدورى ، " فن التفاوض : أسسه وتطبيقاته " ، جامعة بغداد ، ١٩٨٩ .

١٩ .حسين حمادى ، " إدارة المشتريات " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون ذكر سنة النشر .

٢٠ . دونالد ب . سباركس ، " ديناميكية التفاوض الفعال " ، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٥.

٢١ . دين آلين فوستر ، ترجمة د. نيفين غراب ، " المساومة عبر الحدود "، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٢٢ .رضا السيد ، محاضرات " حول المفاوضة الجماعية " ، سبتمبر ١٩٩٧ .

٢٣ .صديق محمد عفيفى ، جرمين حزين سعد، " التفاوض الفعال فى الحياة والأعمال "، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩٥ .

٢٤ .صلاح عابدين ، " حرب السلام " ، دار الحرية للصحافة والطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧.

٢٥ .عبد العظيم رمضان ، " العلاقات المصرية الإسرائيلية "، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٩٢ .

٢٦ .عبد العظيم رمضان ، " مساعى السلام العربية الإسرائيلية " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٢٧ .عزه عبد القادر البورصلى ، " دور التفاوض فى إدارة الأزمة بين منتجى ومستوردى السكر فى مصر " ، المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، القاهرة،١٩٩٨.

٢٨ .عزه عقيل ، محاضرات " المتغيرات العالمية وانعكاساتها على علاقات العمل "، ١٩٩٧.

٢٩ .عطية حسين أفندى " اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق " ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٣٠ .على سالم ، " فن التفاوض " ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، ديسمبر ١٩٩٦ .

٣١.على نصار ، " هذا القادم الجديد ، ماذا أعددنا له ؟ " . " المعلوماتية فى الوطن العـــربى " ، مجلة المستقبل العربى ، العدد ٦٥ ، يوليو ١٩٨٤ .
٣٢. فاروق السيد عثمان ، " سيكلوجية التفاوض وإدارة الأزمات " ، منشأة المعارف، الإسكندرية ، ١٩٩٨ .
٣٣. فريد النجار ، " التفاوض والمفاوضات التجارية : النظريات – الاستراتيجيات – المهارات – التجارب " ، مطابع الأهرام التجارية ، القاهرة ١٩٩٨ .
٣٤ .فريد النجار ، " التفاوض و المفاوضات التجارية " ، كتاب الأهرام الاقتصادى ، مؤسســة الأهرام ، القاهرة ، العدد ١٢٤ مايو ١٩٩٨ .
٣٥.قانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٨١، علاقات العمل بوزارة القوى العاملة ، يوليو ١٩٨٤ .
٣٦.كارل سليكيو ، ترجمة د. علا عبد المنعم ، " الوساطة فى حل المنازعات " ، الدار الدوليــة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
٣٧.كمال حسن على ، " محاربون ومفاوضون " ، مركز الأهرام للترجمة والنشـر ، القــاهرة ، ١٩٨٦ .
٣٨.محاضــرات فى العــلاقات العماليــة ، الادارة العامة لعلاقات العمل ، وزارة القوى العاملة والهجرة ، ١٩٩٧.
٣٩.محسن أحمد الخضيرى ، " التفاوض علم تحقيق المستحيل إنطلاقا مـــن الممكـن " ، مكتبـة الأنجلو، القاهرة ، ١٩٨٨ .
٤٠.محسن فتحى عبد الصبور ، " قواعد التصدير فى النظام التجارى العالمى الجديد : دليل عملى لرجل الأعمال " ، مؤسسة روز اليوسف ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٧ .
٤١.محسن هلال ، "تسوية المنازعات التجارية فى إطار منظمـة التجـارة العالميـة " ، الأهـرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ملحق عدد ١٩٩٧/١١/٢٤ .
٤٢.محمد بدر الدين مصطفى ، " المفاوضات الدولية " ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩١ .
٤٣.محمد سالم ، " مهارات التفاوض " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
٤٤.محمد عبد الغنى حسن هلال ، " مهارات التفاوض" ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٥٣ ش جسر السويس ، مصر الجديدة ، القاهرة .
٤٥.محمد فهمى طلبة وآخرون ، " الحاسب و الذكاء الصناعى " ، مجموعة كتب دلتا رقم ١٠، غير مبين سنة النشر

٤٦ .محمد ماجد خشبة ، " نظم تدعيم القرارات ونظم الخبرة فى المؤسسات المصرية " ، رسالة دكتوراه فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق- بنها، ١٩٩٣ .

٤٧ . مذكرات فى التفاوض أثناء الأحداث الإرهابية تدرس فى أكاديمية الشرطة .

٤٨ .مكتب العمل العربى ، معايير العمل العربية و الدولية ، دمشق ، ١٩٩٥ .

٤٩ .مكتب العمل العربى ، المفاوضة الجماعية ودور منظمة العمل العربية ، ١٩٩٦ .

٥٠ .منظمة العمل العربية ، سلسلة البحوث والدراسات ، العدد الثانى عشر ، ١٩٩٥.

٥١ .نادر أحمد أبو شيخة ، " أصول التفاوض " ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٧ .

٥٢ .هالة فؤاد توفيق ، " أزمة الإرهاب و أثرها على السياحة " ، بحث مقدم للمؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨ ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

٥٣ . هشام الشريف ، " دور المعلومات فى دعم اتخاذ القرار " . ندوة بمجلة المدير العربى ، العدد ١٠٧ يوليو ١٩٨٩ .

٥٤ . ويليام أورى ، ترجمة نيفين غراب ، " فن التفاوض : اختراق الحواجز فى طريق التعاون " ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. A.V. Subavo , The Impact of Binding International Arbitration on Negotiation, Journal of Konflict Resolution , Vol. 22 No .1 , March 1978.
2. Expedition 6.0, Contract Control Software
   Primavera Systems, Inc
   Two Bala. Bala Cynwyd, PA 19004 , USA.
3. Gilbert R. Winham , Practical Views of International Negotiation , World politics , Oct . 1979 .
4. Hans Binnedyik , National Negotiating Styles , Washington DC. Center for the Study of Foriegn Affairs, April 1987 .
5. Henry A. Kissinger , The Vietnam Negotiations , Foreign Affairs, Jan . 1969.
6. Wertheim, E., " Negotiations and Resolving Conflicts : An Overview ", http :// WWW.cba. new. edu/ewertheim/interper/negot3. htm, 1/24/99
7. William Zartman , Negotiations Theory and Reality . Journal of International Affairs , Spring 1975 .

سلسلة من القضايا صدر منها:

١ دراسة الهيكل الاقليمى للعمالة فى القطاع العام فى جمهورية مصر العربية (ديسمبر ١٩٧٧)

2 Adverse Economic Effects Resuting From Israeli Aggressions and Continued Occupation of Egyptian Territories, April 1978.

٣ الدراسات التفصيلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر (أبريل ١٩٧٨)

٤ دراسة تحليلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر (يوليو ١٩٧٨)

٥ دراسة اقتصادية فنية لافاق صناعة الأسمدة والتنمية الزراعية فى جمهورية مصر العربية حتى عام ١٩٨٥ (أبريل ١٩٧٨)

٦ التغذية والغذاء والتنمية الزراعية فى البلاد العربية (اكتوبر ١٩٧٨)

٧ تطور التجارة وميزان المدفوعات ومشكلة تفاقم العجز الخارجى وسلبيات مواجهته (٦٩/١٩٧٠-١٩٧٥) (اكتوبر ١٩٧٨)

8 Improving the position of Third World Countries in the international Cotton Economy, June 1979

٩ دراسة تحليلية لتفسير التضخم فى مصر (١٩٧٠-١٩٧٦) (اغسطس ١٩٧٩)

١٠ حوار حول مصر فى مواجهة القرن الحادى والعشرين (فبراير ١٩٨٠)

١١ تطوير أساليب وضع الخطط الخمسية باستخدام نماذج البرمجة الرياضية فى جمهورية مصر العربية (مارس ١٩٨٠)

١٢ دراسة تحليلية للنظام الضريبى فى مصر (١٩٧٠/٧١-١٩٧٨) (مارس ١٩٨٠)

١٣ تقييم سياسات التجارة الخارجية والنقد الاجنبى وسبل ترشيدها (يوليو ١٩٨٠)

١٤ التنمية الزراعية فى مصر ماضيها وحاضرها (ثلاثة أجزاء) (يوليو ١٩٨٠)

15 A study on Development of Egyptian National fleet,June 1980

١٦ الأنفاق العام والاستقرار الاقتصادى فى مصر ١٩٧٠-١٩٧٩ (ابريل ١٩٨١)

١٧ الأبعاد الرئيسية لتطوير وتنمية القرية المصرية (يونيو ١٩٨١)

١٨ الصناعات الصغيرة والتنمية الصناعية (يوليو ١٩٨١)
(التطبيق على صناعة الغزل والنسيج فى مصر)

١٩ ترشيد الإدارة الاقتصادية للتجارة الخارجية والنقدية الأجنبية (ديسمبر ١٩٨١)

٢٠ الصناعات التحويلية فى الاقتصاد المصرى. (ثلاثة أجزاء) (ابريل ١٩٨٢)

٢١ التنمية الزراعية فى مصر (جزئين) (سبتمبر ١٩٨٢)

٢٢ مشاكل إنتاج اللحوم والسياسات المقترحة للتغلب عليها (اكتوبر ١٩٨٣)

٢٣ دور القطاع الخاص فى التنمية (نوفمبر ١٩٨٣)

٢٤ تطور معدلات الاستهلاك من السلع الغذائية وأثارها (مارس ١٩٨٥)
على السياسات الزراعية فى مصر

٢٥ البحيرات الشمالية بين الاستغلال النباتى والاستغلال السمكى (اكتوبر ١٩٨٥)

٢٦ تقييم لاتفاقية التوسع التجارى والتعاون الاقتصادى بين مصر (اكتوبر ١٩٨٥)
والهند ويوغوسلافيا

٢٧ سياسات وإمكانيات تخطيط الصادرات من السلع الزراعية (نوفمبر ١٩٨٥)

٢٨ الأفاق المستقبلية فى صناعة الغزل والنسيج فى مصر (نوفمبر ١٩٨٥)

٢٩ دراسة تمهيدية لاستكشاف أفاق الاستثمار الصناعى (نوفمبر ١٩٨٥)
فى إطار التكامل بين مصر والسودان

٣٠ دراسة تحليلية عن تطور الاستثمار فى ج.م.ع (ديسمبر ١٩٨٥)
مع الإشارة للطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومى

٣١ دور المؤسسات الوطنية فى تنمية الأساليب (ديسمبر ١٩٨٥)
الفنية للإنتاج فى مصر (جزئين)

٣٢ حدود وإمكانات مساهمة ضريبية على الدخل الزراعى (يوليو ١٩٨٦)
فى مواجهة مشكلة العجز فى الموازنة العامة للدولة واصلاح
هيكل توزيع الدخل القومى.

٣٣ التفاوتات الإقليمية للنمو الاقتصادى والاجتماعى (يوليو ١٩٨٦)
وطرق قياسها فى جمهورية مصر العربية

٣٤ مدى إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتى من القمح (يوليو ١٩٨٦)

35 Intergrated Methodology for Energy planning in Egypt, sep, 1986

٣٦ الملامح الرئيسية للطلب على تملك الاراضى (نوفمبر ١٩٨٦)
الزراعية الجديدة والسياسات المتصلة باستصلاحها واستزراعها

٣٧ دراسة بعنوان مشكلات صناعة الألبان فى مصر (مارس ١٩٨٨)

٣٨ دراسة بعنوان آفاق الاستثمارات العربية ودورها فى خطط التنمية المصرية (مارس ١٩٨٨)

٣٩ تقدير الإيجار الاقتصادى للأراضى الزراعية لزراعة المحاصيل الزراعية الحقلية على المستوى الاقليمى لجمهورية مصر العربية عامى ١٩٨٥/٨٠ (مارس ١٩٨٨)

٤٠ السياسات التسويقية لبعض السلع الزراعية وآثارها الاقتصادية (يونية ١٩٨٨)

٤١ بحث الاستزراع السمكى فى مصر ومحددات تنميته (اكتوبر ١٩٨٨)

٤٢ نظم توزيع الغذاء فى مصر بين الترشيد والإلغاء (اكتوبر ١٩٨٨)

٤٣ دور الصناعات الصغيرة فى التنمية دراسة استطلاعية لدورها فى الاستيعاب العمالى (اكتوبر ١٩٨٨)

٤٤ دراسة تحليلية لبعض المؤشرات المالية للقطاع العام الصناعى التابع لوزارة الصناعة (اكتوبر ١٩٨٨)

٤٥ الجوانب التكاملية وتحليل القطاع الزراعى فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (فبراير ١٩٨٩)

٤٦ إمكانيات تطوير الضرائب العقارية لزيادة مساهمتها فى الإيرادات العامة للدولة فى مصر (فبراير ١٩٨٩)

٤٧ مدى إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتى من السكر (سبتمبر ١٩٨٩)

٤٨ دراسة تحليلية لآثار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية على تطوير وتنمية القطاع الزراعى (فبراير ١٩٩٠)

٤٩ الإنتاجية والأجور والأسعار - الوضع الراهن للمعرفة النظرية والتطبيقية مع إشارة خاصة للدراسات السابقة عن مصر (مارس ١٩٩٠)

٥٠ المسح الاقتصادى والاجتماعى والعمرانى لمحافظة البحر الأحمر وفرص الاستثمار المتاحة للتنمية (مارس ١٩٩٠)

٥١ سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصرية للمرحلة الاولى (مايو ١٩٩٠)

٥٢ بحث صناعة السكر وامكانية تصنيع المعدات الرأسمالية فى مصر (سبتمبر ١٩٩٠)

٥٣ بحث الاعتماد على الذات فى مجال الطاقة من منظور تنموى وتكنولوجى (سبتمبر ١٩٩٠)

٥٤ التخطيط الاجتماعى والإنتاجية (اكتوبر ١٩٩٠)

٥٥ مستقبل استصلاح الاراضى فى مصر فى ظل محددات الأراضى والمياه والطاقة (أكتوبر ١٩٩٠)

٥٦ دراسات تطبيقية لبعض قضايا الإنتاجية فى الاقتصاد المصرى (نوفمبر ١٩٩٠)

٥٧ بنوك التنمية الصناعية فى بعض دول مجلس التعاون العربى (نوفمبر ١٩٩٠)

٥٨ بعض آفاق التنسيق الصناعى بين دول مجلس التعاون العربى (نوفمبر ١٩٩٠)

٥٩ سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصرى (مرحلة ثانية) (نوفمبر ١٩٩٠)

٦٩ إدارة الطاقة فى مصر فى ضوء أزمة الخليج وانعكاساتها دوليا وإقليميا ومحليا (ديسمبر ١٩٩١)

٧٠ واقع آفاق التنمية فى محافظة الوادى الجديد (يناير ١٩٩٢)

٧١ انعكاسات أزمة الخليج (١٩٩١/٩٠) على الاقتصاد المصرى (يناير ١٩٩٢)

٧٢ الوضع الراهن والمستقبلى لاقتصاديات القطن المصرى (مايو ١٩٩٢)

٧٣ خبرات التنمية فى الدول الأسيوية حديثة التصنيع وامكانية الاستفادة منها فى مصر (يوليو ١٩٩٢)

٧٤ بعض قضايا تنمية الصادرات الصناعية المصرية (سبتمبر ١٩٩٢)

٧٥ تطور مناهج التخطيط وادارة التنمية فى الاقتصاد المصرى فى ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة (سبتمبر ١٩٩٢)

٧٦ السياسة النقدية فى مصر خلال الثمانينات" المرحلة الاولى " ميكانيكية وفعالية السياسة النقدية فى الجانب المالى والاقتصاد المصرى (سبتمبر ١٩٩٢)

٧٧ التحرير الاقتصادى وقطاع الزراعة (سبتمبر ١٩٩٢)

٧٨ احتياجات المرحلة المقبلة للاقتصاد المصرى ونماذج التخطيط واقتراح بناء نموذج اقتصادى قومى للتخطيط التأشيرى - المرحلة الاولى (يناير ١٩٩٣)

٧٩ بعض قضايا التصنيع فى مصر من منظور تنموى تكنولوجى (فبراير ١٩٩٣)

٨٠ تقويم التعليم الاساسى فى مصر (مايو ١٩٩٣)

٨١ الآثار المتوقعة لتحرير سوق النقد الأجنبى على بعض مكونات ميزان المدفوعات المصرى (مايو ١٩٩٣)

82 The Current development in the methodology and applications of operations research obstacles and prospects in developing countries, Nov 1993

٨٣ الآثار البيئية للتنمية الزراعية (نوفمبر١٩٩٣)

٨٤ تقييم البرامج للنهوض بالانتاجية الزراعية (ديسمبر ١٩٩٣)

٨٥ اثر قيام السوق الأوربية المشتركة على مصر والمنطقة (يناير ١٩٩٤)

٨٦ مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى" المرحلة الاولى" (يونيو ١٩٩٤)

٨٧ الكوارث الطبيعية وتخطيط الخدمات فى ج.م.ع (دراسة ميدانية عن زلزال أكتوبر ١٩٩٢ فى ميدينة السلام) (سبتمبر ١٩٩٤)

٨٨ تحرير القطاع الصناعى العام فى مصر فى ظل المتغيرات المحلية والعالمية (سبتمبر ١٩٩٤)

٨٩ استشراف بعض الآثار المتوقعة لسياسة الإصلاح الاقتصادى بمصر (مجلدان) (سبتمبر ١٩٩٤)

٩٠ واقع التعليم الاعدادى وكيفية تطويره (نوفمبر ١٩٩٤)

٩١ تجربة تشغيل الخريجين بالمشروعات الزراعية وافاق تطويرها (ديسمبر ١٩٩٤)

٩٢ دور الدولة فى القطاع الزراعى فى مرحلة التحرير الاقتصادى (ديسمبر ١٩٩٤)

٩٣ الابعاد الاقتصادية والاجتماعية لتحرير القطاع الصناعى المصرى فى ظل الأصلاح الأقتصادى (يناير ١٩٩٥)

٩٤ مشروع انشاء قاعدة بيانات الانشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى(المرحلة الثانية) (فبراير ١٩٩٥)

٩٥ السياسات القطاعية فى ظل التكيف الهيكلى (ابريل ١٩٩٥)

٩٦ الموازنة العامة للدولة فى ضوء سياسة الاصلاح الاقتصادى (يونية ١٩٩٥)

٩٧ المستجدات العالمية (الجات وأوروبا الموحدة) وتأثيراتها على تدفقات رؤوس الأموال والعمالة والتجارة السلعية والخدمية(دراسة حالة مصر) (اغسطس ١٩٩٥)

٩٨ تقييم البدائل الإجرائية لتوسيع قاعدة الملكية فى قطاع الأعمال العام (يناير ١٩٩٦)

٩٩ أثر التكتلات الأقتصادية الدولية على قطاع الزراعة (يناير ١٩٩٦)

١٠٠ مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى (المرحلة الثالثة) (مايو ١٩٩٦)

١٠١ دراسة تحليلية مقارنة لواقع القطاعات الأنتاجية والخدمية بمحافظات الحدود (مايو ١٩٩٦)

١٠٢ التعليم الثانوى العام فى مصر: واقعة ومشاكله واتجاهات تطويره(مايو ١٩٩٦)

١٠٣ التنمية الريفية ومستقبل القرية المصرية: المتطلبات والسياسات (سبتمبر ١٩٩٦)

١٠٤ دور المناطق الحرة فى تنمية الصادرات (اكتوبر ١٩٩٦)

١٠٥ تطوير اساليب وقواعد المعلومات فى ادارة الأزمات (نوفمبر ١٩٩٦)
المهددة لأطراد التنمية (المرحلة الأولى)

١٠٦ المنظمات غير الحكومية والتنمية فى مصر(دراسة حالات) (ديسمبر ١٩٩٦)

١٠٧ الابعاد البيئية المستدامة فى مصر (ديسمبر ١٩٩٦)

١٠٨ تطوير التعليم العالى فى مصر من اجل التنمية (مارس ١٩٩٧)
ومواجهة مشكلة البطالة

١٠٩ التغيرات الهيكلية فى مؤسسات التمويل الزراعى ومصادر (اغسطس ١٩٩٧)
ومستقبل التمويل الزراعى فى مصر

١١٠ ملامح الصناعة المصرية فى ظل العوامل الرئيسية (ديسمبر ١٩٩٧)
المؤثرة فى مطلع القرن الحادى والعشرين

١١١ آفاق التصنيع وتدعيم الأنشطة غير المزرعية من اجل (فبراير ١٩٩٨)
تنمية ريفية مستدامة فى مصر

١١٢ الزراعة المصرية والسياسة الزراعية فى اطار نظام السوق الحر (فبراير ١٩٩٨)

١١٣ الزراعة المصرية فى مواجهة القرن الواحد والعشرين (فبراير ١٩٩٨)

(١١٤) التعاون بين الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مايو ١٩٩٨)

(١١٥) تطوير أساليب وقواعد المعلومات فى إدارة الأزمات (يونيو ١٩٩٨)
المهددة بطرد التنمية (المرحلة الثالثة)

(١١٦) حول أهم التحديات الاجتماعية فى مواجهة القرن ٢١ (يونية ١٩٩٨)

(١١٧) محددات الطاقة الادخارية فى مصر
دراسة نظرية وتطبيقية

(١١٨) تصور حول تطوير نظام المعلومات الزراعية (يوليو ١٩٩٨)

(١١٩) التوقعات المستقبلية لإمكانيات الاستصلاح (سبتمبر ١٩٩٨)
والاستزراع بجنوب الوادى

(١٢٠) استراتيجية استغلال البعد الحيزى فى مصر (ديسمبر ١٩٩٨)
فى ظل الاصلاح الاقتصادى

(١٢١) حولت الى مذكرة خارجية رقم (١٦٠١)

(١٢٢) Artificial Neural Networks Usage For Underground Water storage & River Nile in Toshoku Area (ديسمبر ١٩٩٨)

(١٢٣) بناء وتطبيق نموذج متعدد (ديسمبر ١٩٩٨)
القطاعات للتخطيط التأشيرى فى مصر

(١٢٤) اقتصاديات القطاع السياحى فى مصر (ديسمبر ١٩٩٨)
وانعكاساتها على الاقتصاد القومى

(١٢٥) تحديات التنمية الراهنة فى بعض محافظات جنوب مصر (فبراير ١٩٩٩)

(١٢٦) الآفاق والإمكانيات التكنولوجية فى الزراعة المصرية (سبتمبر ١٩٩٩)

(١٢٧) ادارة التجارة الخارجية فى ظل سياسات التحرير الاقتصادى (سبتمبر ١٩٩٩)